

企业招聘工作中控制招募总量提升甄选质量的实施策略分析

岳 深

(上海建工五建集团有限公司,上海 200063)

摘要:在企业的经营管理过程中,有效做好人力资源管理工作是关键所在。而在人力资源管理环节,人才招聘的质量对人力资源管理水平和人力资源的竞争力、企业发展实力等都有着关键性的影响。因此,要高度重视企业的人力资源招聘工作,传统意义上的招聘工作其实包含招募和甄选两个模块,需要在实践过程中有效控制招募总量,提升甄选质量,使人力资源招聘工作取得应有的效能和为其他模块的人力资源工作奠定基础。基于此,本文结合实际工作重点分析新形势下对企业招聘工作的新要求,以及影响人力资源招聘工作的因素和解决对策。

关键词:人力资源;招聘工作;影响因素;实施策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.09.101

1 引言

在市场经济和知识经济快速发展的背景下,随着移动互联网时代的到来,针对国有建筑企业来说,需要着重针对人力资源进行科学合理的配置,要充分确保企业的人力资源价值得到更有效的挖掘和利用,使其成为至关重要的生产要素,为企业的可持续发展提供必要的动能。在这样的大背景下,需要充分做好人力资源的招聘工作,同时要针对影响招聘质量的各类因素进行分析和应对处理,着重把握新形势对企业招聘工作的新要求,以此落实相关实施策略,这样才能为人力资源招聘工作取得更加良好的效能提供必要保障。

2 新形势下对企业招聘工作的新要求

2.1 把握行业形势

在全新时代背景下,对企业招聘工作有全新的要求和标准,特别是在市场经济体制不断改进和深化改革的背景之下,对国有建筑企业来说,更需要充分把握行业发展动态和人才市场的客观需求,进一步通过人才招聘工作的有效强化和优化,使企业的竞争能力切实提升,通过人才竞争力的有效增强,为自身在竞争日益激烈的市场环境中站稳脚跟提供必要的人才支撑。对此,需进一步把握行业的发展形势和客观要求,确保企业的人才招募流程和甄选方法的不断改进和优化,以此确保人才招聘工作能够取得应有的效果。

2.2 突破现状

2022年开始毕业的大多数大学生是2000年之后出生的,在全新形势下,这些毕业生所呈现出的就业渠道日益拓宽。因此,针对国有企业来说,在人才招聘过程中需要进一步拓宽自身的招募渠道,针对现状进行有效突破,打破单一的招募渠道和甄选方法。在实际的人才招聘过

程中,要结合自身战略目标和岗位需求,有针对性地利用融媒体渠道和其他甄选方法实现控制总量提升质量,这样才能体现出更为显著的人才招聘效果。同时通过更多渠道在自我综合实力、影响力、竞争力上进一步强化,通过广泛的宣传和推广,逐步建立企业自身的雇主品牌,进而确保更高质量的人才被吸引和招纳过来,为企业自身的可持续发展和人才竞争力的强化提供必要条件。

3 影响企业招聘工作的相关因素

招聘工作包含招募和甄选两个模块,要想从根本上分析清楚影响招聘工作的相关因素,就要分别将企业招募与甄选的两个模块弄清楚。影响企业招聘工作的主要因素有以下几个。

3.1 招募程序的制定不够科学合理

针对企业招聘工作而言,在招聘初期的招募阶段,要设计好招募工作程序,包括分析招募需求,制定招募计划,具体实施招募活动以及评估招募工作的效果。只有对招募工作程序进行科学合理的设计,才能明确招募的要求及工作重点,最终使招募岗位与应聘人员得到更有效的匹配。但是部分企业在招募过程中存在比较明显的随意现象,更多的是简单地制定招募计划并直接实施招募活动,缺乏科学的需求预测以及招募效果的评估工作。部分程序的缺失,导致企业招募工作前松后紧,招募人员数量与招募计划数不匹配,招募人员质量参差不齐,人岗匹配度差,也不能真正体现人才的价值,更难长期留住人才,这样的情况对企业本身的人才招聘工作也会造成巨大的限制和资源浪费。

3.2 招募渠道比较单一

部分企业在招募渠道方面仍然采用传统的招募模式,倾向于进行校园定向招募以及人才市场招募等。在现

阶段的人力招募工作中,存在招募渠道单一的问题。主要问题集中在以下几点,首先,在当前情况下,传统的线下招募方式遇到各种困难,导致传统的线下招募渠道无法体现出良好的实效性、针对性以及可行性。其次,在网络招募、网络资源挖掘利用方面没有做好,未体现出新媒体的招募效能。最后,针对不同类型的人才,往往没有采取更切实可行的与之相对应的人才招募渠道和模式,因此导致企业自身的人力资源招募范围比较有限,对企业的招聘工作和人才的引进造成一定的影响。

3.3 甄选的方法不够科学合理

在人力资源招聘过程中,要确保甄选方法更科学合理,符合企业的人力资源招聘要求和经营管理标准,这样才能体现出更加良好的人力资源招聘效果。部分企业在甄选方法上往往是结合简历进行简单的筛选,然后进行一般性的面试,并没充分体现出现代心理学、现代管理学以及大数据技术的应用效果,对候选人的智力、能力、个性、情商、价值观、情境处理能力和反应能力上并没进行精准的测试和评估,在情景模拟测验方法和评价中心技术等相关技术应用方面存在不同程度的问题,甚至没有融入这些先进的甄选方法,因此导致甄选工作受到较大限制。

3.4 不够重视甄选流程体验

一些国有建筑企业没有非常重视流程体验,造成应聘人员的体验感较差。首先,部分企业在传统的甄选过程中,对面试者的邀约及拒绝都是比较粗枝大叶的,没有让应聘者留下更加深刻的印象。其次,在甄选面试时,企业没有非常注重面试环境,同时没有对招聘工作者进行基于雇主品牌的面试工作培训或指南。再次,对已经发放offer的候选人,也没有用心地设计入职关怀手册,对offer后的保温做得不够到位。最后,在越来越多的线上面试甄选过程中,就视频面试沟通礼仪技巧未能进行培训。

3.5 雇主品牌建设不够理想

在企业的人才招聘过程中,招聘行为往往被看作是企业自身营销观念和营销模式的一种延伸,在这样的情况下,要想体现出良好的招聘效果,使人才得到有效引进,需要进一步强化自身的营销观念和营销模式。从某种程度上来说,当前我国已经进入新雇主经济时代,因此在企业的人力资源招聘环节需要进一步有效确立雇主品牌建设意识,通过雇主品牌的有效建设,使企业在人力资源招聘和发展过程中有相对应的发力点。但是在部分国有企业的人力资源招聘和人才引进过程中,并没有充分构建自身的雇主品牌,相对应的雇主品牌建设意识和建设效果不够理想。因此导致企业自身的形象信誉和无形资产等得不到有效的呈现和彰显,不能体现出应有的影响力、吸引力和竞争力,这对自身的形象确立和高质量人力

资源的引进都会造成一定影响。

4 企业招聘中控制招募总量提升甄选质量的实施策略

在实践的过程中需要着重针对上述问题进行切实的分析和应对处理,进一步落实相对应的解决对策,这样才能体现出应有的人力资源招聘成效,解决策略主要集中在控制招募总量和提升甄选质量两大模块,具体来说又着重体现在以下几点。

4.1 设计科学合理的招募程序

除了传统的实施招募活动外,需要国有建筑企业设计更加科学合理的招募程序,包括招募需求分析、招募计划的制定、招募活动的实施以及评估招募效果。其中最容易被忽略的就是招募需求分析和评估招募效果。招募需求分析是指根据企业发展目标、经营业务增长需求和建筑企业关键岗位缺失情况,做好企业生产经营情况调研表、人才盘点表、人力资源指标及各部门建设规划表和拟招聘岗位详细分布表等,切实做好企业需求分析。招募计划作为人力资源规划的分规划,同时又作为招募程序中比较重要的环节,更是要具备科学性、精准性和实操性。应包括招募范围、招募规模、招募渠道、招募时间以及招募预算等,在制定招募计划时,要求企业充分考虑劳动力市场供给情况、企业经营战略、培训策略、薪酬策略等。评估招募效果是对整个招募工作的一个总结,帮助企业更好地评估招募工作,包括用人部门对招募人员是否满意,招募工作是否在规定的时间内完成,招募预算是否超支等。

4.2 有效拓展人才招募渠道

在信息化时代背景之下,针对国有建筑企业来说,在人才招募渠道方面需要更有效的拓展和优化,要进一步充分体现出线上和线下互相融合的招募效能,使招募渠道得到更广泛的拓展,使各类手段得以融合。当前时期下,传统线下招募遇到各种瓶颈,反观各种新媒体形式的线上招募渠道,则展示出更多优势,包括直播带岗、网络招聘、猎头招聘,圈子招聘等。比如直播带岗,首先确保每家单位设立独立的直播间,通过直播间宣讲、在线问答、面试私聊等多种互动服务实现双方面对面互动。此外主办方还为用人单位提供企业宣传、可视化反馈、点播等个性化需求。其次,用人单位通过云端对接实现金钱成本、时间成本和人力成本的三节省。国有建筑企业需尝试更多的招募渠道,从更加多元化、丰富化的角度出发,进而呈现出更为显著的招聘效果。

4.3 采用更佳科学的人才甄选方法

评价中心技术,是一种综合运用若干不同的测试手段,通过情景模拟对管理类职位候选人进行甄选测试的过程,包括心理测试、主题演讲、角色扮演、公文筐测试以及无领导小组讨论等。在校招工作中,部分企业逐渐运用

了一种新型的人才甄选方法,即对应聘大学生进行心理测评。一个人能否胜任一项工作,主要是看能力和内驱力,而能力分为思维能力和实践能力,内驱力可以由心理健康和性格测试来反映,所以最全面的测评方案是同时包含上述四个方面的测评。在校招阶段,部分企业目前用的是思维能力测评和心理成熟度测评,因为企业在校招时面对的是没有工作经验的大学生,所以相较于实践能力测评,企业更倾向于使用思维能力测评,考察数字推理、言语推理、图形推理和资料分析能力。心理成熟度测评就是重现一些生活中的场景,让候选人来选择最贴近自己的行为以及对这些表现的认知来判断心理成熟度的测评。解读测评报告是更有技术含量的工作,特别是心理成熟度的报告,会有伪装的可能。所以解读报告首先要看其有效性,其次看应聘者的水平得分,是处在成熟还是趋于成熟的水平,要是发现处在亟待成熟或极不成熟水平就会考虑不予录用,再次是看攻击、违规、孤僻、抑郁这四种风险倾向是否低,中等风险倾向表明该应聘者的风险得分处于人群中较高的10%,高风险表明得分处于人群中最高的1%,所以高风险的人不会被录用,而中等风险需要综合水平得分、面试表现和具体岗位任职要求再判断是否录用。

4.4 设计更为舒适的甄选流程体验

首先,设计更有创意的面试邀请信、拒绝信、offer 发放模版等。其次,对招聘人员进行面试流程的培训,要求掌握 SOFTEN 技巧。S-Smile,代表笑一笑,面试的时候面带笑容。O-Open Gesture,保持开放的态度,给到候选人更多的包容。F-Forward Lean,身体微微向前倾,代表给与候选人更多的信任和更多的关注度。T-Touch,合适的身体接触,即便是女性面试官遇到男性候选人,也可以进行正式的握手,增加候选人的第一印象。E-Eye Contact,眼神接触,在面试的过程中,适当的眼神接触代表了认真的倾听。N-Nod,点点头,适时的点头代表了认可,可以增加候选者的信任感。最后,改进线上应聘体验,要求招聘者身着正装以示重视,同时规范视频面试沟通礼仪技巧等。

4.5 雇主品牌落地实施策略

首先,选择校园招聘作为雇主品牌设计和突破的关键,因为校园招聘在招聘时间上比较集中,易于实时,人群也更加集中,相互影响度高,便于纵深传播。而且大学生心态更开放,更愿意接受新鲜事物。需要从以下几点做好校招雇主品牌落地工作:(1)将校招视为一场营销活动,尝试如何从营销思维和用户视角出发传递雇主品牌。每一年的校招都像一场战役,招聘人员需要不断挑战自己,尝试更多创新举措,以保证校招的成功。无论做什么,都离不开一个问题,就是尝试把学生当作消费者对待,揣摩其心思和需求,找到组织需求与学生需求之间的连接

点,用学生感兴趣的方式链接在一起。(2)营造95/00后喜欢的面试场景。首先是企业的面试官团队:选拔优秀的面试官,注重形象以及男女比例等。其次是面试环节:招募流程更加清晰,面试结果反馈更快速,信息传递更及时。最后是设计小组讨论环节:主题需更加贴近学生校园生活、带来职场话题,氛围可以参照奇葩说等综艺形式,使宣讲会更具趣味性。(3)设计更有创意的面试邀请信,拒绝信等文件。Offer 发放以及三方的签订时需要有一定的仪式感和惊喜性。(4)注重 offer 后保温,促进投资回报率的转化。安排顶岗实习,让学生提前了解公司,实习期间做好关心维护工作,定期推送公司信息和进行公司关怀。也可对实习学生进行提前团建活动、年会活动,让学生感受企业的文化氛围,或是让师哥师姐参与进来,进行管培生项目介绍,进行雇主品牌植入。

5 结束语

从上面的探究中可以充分明确,在现阶段相关企业的人力资源招聘过程中,仍存在不同程度的问题或者不足,要针对当前的问题进行切实的分析和应对策略,以此促进人力资源的潜能和价值得到充分挖掘和利用,进而为企业实现健康稳定的发展提供必要人才支撑。同时,随着企业规模的不断扩大,人员数量和队伍的专业结构与企业发展需求仍存在不匹配的现状,在这样的情况下,需要我们紧紧围绕企业经营发展战略,坚定地按照人力资源分规划的要求,以“控制招募总量,提升甄选质量”为招聘工作主线。要想针对人才总量进行有效控制,使其质量得到全面提升,在实践的过程中需要充分体现应有的招聘效果,不断提升人员的业务能力,优化人才队伍结构,为企业经营发展提供坚实的人才保障。

参考文献

- [1]企业人力资源管理师(一级)[M].北京:中国劳动社会保障出版社,2014.
- [2]黎永忠.企业人才招聘中存在的主要问题及对策分析[J].企业家天地,2018(06):63.
- [3]胡美伦.人力资源成本高涨时代企业人力资源管理的对策[N].经理日报,2019,10(05):45-46.
- [4]郭坤.人力资源管理工作中人员招聘问题研究[J].现代商贸工业,2020,41(08):100.

作者简介:岳深(1986-),女,山东人,学士学位,经济师,人事经理,研究方向:人力资源。