

中小企业招聘员工的问题及对策

胡号寰¹ 陈倩²

(1.长江大学 期刊社,湖北 荆州 434023;2.长江大学工程技术学院 管理学院,湖北 荆州 434020)

摘要:当前,中小企业招聘员工中出现许多问题,主要表现是招聘规划不切实际,前瞻性不充分;招聘规章制度不完善,招聘渠道不灵活;没有建立合理有效的人才储备体系。有鉴于此,应从招聘各环节上把好关,提高企业用人效率。

关键词:企业招聘;路径;系统

分类号:F240 **文献标识码:**A **文章编号:**1673-1395(2018)06-0074-05

人力资源管理的重要职能是为企业获得合格的人力资源。在当今经济快速发展,人才竞争日趋激烈的情况下,企业吸纳人才的功能越来越重要,通过招聘录用人才工作是检验人力资源管理水平的重要指标。良性的招聘渠道能为企业源源不断地输送优秀人才,人才是企业兴旺发达的基础,是整个企业运转的最为重要因素^[1]。为此,笔者结合企业招聘员工的路径、工作环节,探讨提高企业招聘效率的策略。

一、企业招聘的基本内容

(一)招聘内涵及遵循的原则

招聘是指包括招募、选拔、录用、评估等一系列管理活动体系,最为核心的是招募、筛选、录用3个步骤。招聘的前提是制定人力资源规划和进行工作分析,前两项基础性工作能确保招聘建立在比较科学的基础之上。招聘最主要目的和任务就是以最低投入招到最合适的人才,实现组织最佳人职匹配。这就是要实现人职真正匹配,避免招聘入职员工陷入低不成高不就的窘境。而要达到该目标,就必须遵循招聘的原则,按规律办事。其原则有四。一是公平竞争原则,是指通过考试竞争和考核鉴别,确定应聘人员的优劣和取舍。公平就是确保选拔制度给予合格应聘者平等的获选机会,同时使其具有有效的标准,准确反映职位招聘需要,提供公平竞争的平

台,与工作无关的能力不予以考虑。二是能职匹配原则,人的本领有高有低、工作要求有难有易,员工招聘中坚持所录用人员的素质、能力和岗位的需求之间是相匹配的原则,量才录用,人尽其才,用其所长,职得其人。三是效率优先原则,是指在不影响招聘效果的前提下,最大限度地减少招聘费用,录用符合企业经营发展要求的员工。这就是说,在企业员工招聘中,根据企业所招聘的人员素质、岗位等条件差异,自如地使用不同的招聘渠道和方法,保障招聘任务完成,同时尽可能减少费用。四是双向选择原则,指企业在招聘工作中选择适应企业发展和岗位需要的人员,同时应聘者又可以根据自身能力和意愿,结合人才市场供求情况,选择自己感兴趣的职业,即企业自主择人,应聘者自主择业^[2~4]。

(二)招聘渠道的选择

招聘工作的成效与招聘渠道的选择有紧密关系。一个良性的招聘渠道,应具有以下特征。一是目的性,即企业通过该次招聘,为企业生产与管理解决什么问题,满足哪些岗位的人员需求,选择某渠道是否能够达该目标;二是渠道的经济性,采取某一渠道招聘员工,费用是否最小;三是招聘渠道的有效性,选择的招聘渠道是否符合现实情况,渠道是否通畅、便捷,具有可操作性;四是渠道的组合适性,企业所需的人才,有的适合某一渠道,有的适合另一渠道,因此企业要进行适当组合,安排相关人员进行相

收稿日期:2018-10-08

基金项目:湖北省教育厅人文社会科学研究项目(146T147)

第一作者简介:胡号寰(1962—),男,湖北汉川人,副编审,硕士,主要从事编辑学研究。

应招聘工作。常见招聘类型多种多样,主要包括现场招聘、网络招聘、传统媒体广告、校园招聘、熟人推荐、社交网络招聘、猎头招聘等。

1. 现场招聘

现场招聘是企业 and 人才通过第三方提供的场地,进行直接面对面对话,现场完成招聘面试的一种方式。企业招聘工作人员和应聘者共同集中在某个场所,企业当面收取应聘者的简历,与应聘者面对面接触,对应聘者进行简单初试,对不符合条件的应聘者直接婉言拒绝,与初试合格者商定复试日期的招聘方法,是企业使用的传统招聘方法。使用该方法,可以让企业招聘人员对应聘者有直观的初步印象,方便初试筛选。可以通过现场宣传,让参加现场招聘会的应聘者对企业文化有所认识,也能对企业起到一定宣传效果。现场招聘对企业招聘人员有一定要求。招聘者应在技能、形象等方面需具备一定素质,这就需有企业进行统一培训,确保不同场次、不同招聘人员的招聘质量。现场招聘一般包括招聘会及人才市场两种方式,现场招聘会人才类别较分散,难以在这种招聘方式中找到高端人才和稀有人才。现场招聘适用于初级职位招聘和专业技术类职位招聘。

2. 网络招聘

网络招聘是企业根据用人计划,借助网站发布招聘员工信息,先由应聘者在网上投递简历,企业招聘人员经过筛选,让其中满足条件者前来应聘的一种招聘办法。该方式是当今企业使用最为广泛的招聘方式。企业可以通过自身网站发布招聘信息,也可以与专业招聘网站合作发布人才需求信息。如中华英才网、前程无忧、智联招聘等,通过这些网站发布招聘信息,利用专业网站已有的系统进行招聘活动。网络招聘方式灵活快捷,传播较广,人工成本较低,但缺乏人才招聘的针对性。如何利用好网络招聘是很多企业面临的重要问题,越来越多的企业选择建设企业网站,既可以通过网站对企业进行宣传、发布产品资讯、企业动态,又可刊登招聘信息,确保信息的真实性,让应聘者可以通过网站了解企业基本情况,判断自身是否符合企业需求,实现应聘者的自我甄别,有效提高了应聘者的人职匹配度。网络招聘不受地域限制,应聘者多,简历投放便捷,企业能够快速了解人才动向,能很快了解众多应聘者基本信息,但同时也充斥着很多虚假与无用信息,因此网络招聘对简历筛选要特别认真。

3. 传统媒体广告

企业可以选择在电台、报纸杂志、电视等传媒上发布招聘信息,该方式是借助媒体的力量进行招聘活动。其特点是受众面广,收效快,过程简单,既能快速获得应聘者信息,又能宣传企业。通过这一渠道应聘的人员分布广泛,但高级人才很少采用这种求职方式,所以招聘公司中基层和技术职位的员工时比较适用。同时该渠道的效果同样会受到广告载体的影响力、覆盖面、时效性的影响。

4. 校园招聘

校园招聘通常是指企业直接从应届毕业生中招聘企业所需人才。校园招聘的方式通常有 3 种,分别为校园招聘会、学生到企业实习、校企联合培养。很多企业选择该渠道,通过到学校开宣讲会,在学校就业网站发布招聘信息,确定应聘时间、地点、企业岗位及人数,学校可组织学生前来应聘。企业为了吸收优秀毕业生,一般会与学校相关部门沟通,由学校推荐,企事业考核录用。有些特殊的职位也可通过学校委托培养后,企业直接录用。校园招聘一般适合于初级职员,并有储备人才的作用,主要原因是学生可塑性较强,发展空间大,但是学生没有实际工作经验,需要一定培训才能真正开始工作,并且要经过较长的实际工作才能进入重要岗位,常常工作与自身期望不相符,容易造成工作熟练后就离职,因此企业存在一定用人风险。

5. 员工推荐

员工推荐是企业内部员工或者合作企业得知企业有空缺岗位需要招聘人员时,向招聘企业推荐潜在的应聘人选。这样的推荐方式省时省力,同时因为推荐人员对企业和被推荐人都具有较深了解,在岗员工够帮助企业做初步判断,招聘效果较好,成功率较高。该招聘的优点是企业 and 应聘者信息对称。应聘者通过熟人介绍,对企业与职位比较了解,能真实了解企业的薪酬、管理等情况,从而做出理性选择;同时应聘者的真实情况,推荐人也会如实介绍,节省了企业对应聘者真实性的考察,双方成功率较高。同时,如果应聘者被录取,企业会给推荐人一定的奖励,能够拉近企业与员工关系。但使用该渠道招聘时也应注意一些负面影响:一些公司内部员工或中高层领导为了栽培个人在公司的势力,在公司重要岗位安排自己的亲信,形成小团体,因此需要企业对熟人推荐的应聘者进行充分甄别并进行严选,严格遵循人才招聘原则。

6. 社交网络招聘

随着经济社会的不断发展,新型网络招聘不断

出现,如专业论坛、社交网站、QQ、微博、微信等社交网络招聘渠道应运而生,社交网络招聘相较于传统的网络招聘有以下几个优点:一是社交网络个人信息更为真实可靠,它是人们工作、生活、学习交际圈的网络表现形式;二是可以对目标人群进行准确定位,社交网络多群体形式存在,对于所需人才群体可以迅速准确定位,招聘信息投放更具针对性;可使招聘企业与应聘者互动更为直接,企业和招聘者可通过社交网络进行及时交流,畅通交流渠道;四是招聘成本相对较低。目前,社交网络在企业员工招聘中的运用不太广泛,但如果企业能根据自身特点,正确灵活地运用社交网络招聘渠道,将比其他竞争对手更迅速、更准确地找到人才,有效地提升了企业的人才竞争能力。

7. 猎头招聘

猎头公司是专门为企业提供中高级人才招聘服务的专业机构,需向企业收取一定的服务费用。当企业需要聘用高级管理人才和专业技术高级人才时,在通过普通招聘渠道效果不明显的情况下,可以借助专业猎头公司开展猎头招聘。猎头公司具有较强大的资源优势,能够有针对性地提供人才招聘服务,有效地减少企业招聘时间,同时确保招聘质量,但是猎头招聘费用较高。猎头招聘适用于高管和稀有人才招聘。

招聘渠道各具特点,各有优劣,如何结合企业自身特点和需求运用好各渠道,找准企业所需人才所在人群聚集地,在所需人才蓄水池中找到企业真正需要的人,是企业招聘实施过程中值得关注和深入研究的课题。^[5~7]

(三) 筛选员工的相关因素

第一,员工年龄分析。为了保持企业的活力,年龄结构合理很重要。年龄分为三段,约 20~30 岁,30~40 岁,40 岁以上。如果 20~30 岁之间的员工占的比例多,企业员工属年轻化。而在交流访谈中,如果 40 岁以上的员工比例比重过大,企业员工属经验型。在招聘时,企业应根据年龄特性,进行有针对性的招聘。企业一般要根据自身特点,构成企业人员年龄结构,合理分配人员年龄段。因此,招聘中应充分考虑该因素。

第二,员工学历与岗位联系分析。学历可分为初中及以下学历,高中学历,大专学历及本科学历,研究生及以上学历。有些企业从事的都是技术操作性的工作,如生产类,或者是维护检修类的工作,对学历要求并不会太高,但应重视学历,因为随着发

展,需要有学历的人才储备,而对于管理层的学历一般都是在大专或以上。

第三,员工入职渠道分析,即员工选择何种渠道入职。员工获取招聘信息和企业发布信息一般是通过现场招聘、校园招聘、熟人推荐等主要招聘渠道,此外,员工还通过网络招聘、猎头招聘等其他方式获得企业招聘信息,而企业则选择在招聘专场、校园招聘、广告媒体、猎头招聘等招聘渠道发布信息。由此看出,企业在熟人推荐和人才市场、校园招聘 3 个渠道的运用达到一般人才需求,若企业需要专业性强,猎头招聘是重要选择方式。在渠道选择上,公司需根据企业特点、岗位设置等因素优化渠道选择。

第四,员工对招聘团队的看法。通过问卷调查让员工评价招聘团队的效果,如果参与员工认为公司招聘团队非常专业,提问和应聘职位关系紧密,说明团队招聘办法行之有效,可以继续采用,如果效果不佳,应分析原因,进行适当调整。

第五,招聘到正式入职等待时间。公司从最后一次面试到签订聘用合同等待的时间不能太长。公司对招聘等待时间的安排要科学,合理安排人员的入职。

第六,实际工作内容与面试描述的是否相符。如果新入职员工认为实际工作内容与面试时面试官的描述是相符的,对稳定员工,发挥工作积极性很重要,能发挥他们的专业特长;如果新入职员工觉得实际工作内容与面试时面试官的描述非常不相符,会产生心理波动,应及时处理,让员工在各自合适岗位上发挥潜能。

二、企业人才招聘存在的问题及深层原因

(一) 招聘规划不切实际,前瞻性不充分

企业对人员招聘盲目,常常是缺人员时,才匆忙去招聘。为了节约成本,通常是采取临时招聘的方法,尤其是技术含量不高的企业,大都是临时性地准备招聘的面试题目。我国劳动力市场大部分都处于供大于求的状态,这让许多企业潜意识里养成了“大不了再换”的错误人才招聘观念,没有从应试人员的利益出发,很多待遇都是附加了很多条件,员工入职后很难达到该条件,因此待遇比期望的少,中途离职很多,造成了招一批又走一批的恶性循环。在招聘中,企业往往不根据自己岗位需求实际,高开招聘学历条件,这样容易出现人才不愿低就而选择离职,造成招聘的浪费。在选择员工的重要条件中,高

学历不能成为唯一条件,应认识到学习能力素质更为重要。学历只能证明一个人过去所受教育程度,并不代表就具有多高的工作能力,要清楚认识到文凭并不是人才的标签,企业招聘的员工需要理论知识和实践能力兼备,正确坚持重学习能力的人才招聘标准。

(二)规章制度不完善,难以及时招揽合适人才

随着中国市场经济的不断深入发展,对技术人才的需求不断增加,因此,有经验懂技术的专业人才,呈现供不应求的局面,而随着企业竞争的加剧,相互挖人才已司空见惯。由于猎头公司的存在,使技术人员的流动更为便捷,造成企业自主培养的人才跳槽,出现企业为他人做嫁衣的现象。所以,在企业招聘制度还不完善的情况下,企业人才招聘就采用现用现招的方法,满足企业当前岗位需求量,在时间紧的情况下,甚至可以降低录用的标准。这种企业人才招聘的方式不仅无法收到当前的满意效果,更谈不上为企业自身的长远发展和可持续发展发现人才,储备人才。

(三)招聘团队不健全,影响招聘的有效性

招聘人员为企业选拔人才时,其本身就代表公司形象,其言行都直接影响着应聘者对企业的判断,因此招聘人员素质很重要。而现实是,一些企业并没有重视这一点,许多招聘人员,在招聘之前没有经过系统的培训,与应聘者交流时,缺乏沟通技巧,其招聘人员作为企业的窗口形象得不到有效发挥,甚至会造成负面影响^[8]。招聘人员的不足表现使求职者对企业产生消极的判断,从而对企业失去兴趣,致使企业失去了得到优秀人才的机会。此外,如对企业招聘人员不进行必要的培训,其业务水平得不到提升,在招聘中缺少慧眼识英才的本领,造成企业信息不对称,其优势得不到发挥,从而影响招聘的有效性。

(四)招聘渠道不灵活,招聘存在盲目性

当企业有人员需求时,许多企业的人力资源管理部门没有根据企业发展各个不同时期的战略规划,也没有从内部和外部进行统筹规划就直接进行外部招聘,这样的招聘具有盲目性。而这种盲目的外部招聘会直接影响企业内部人员的主动性、积极性,造成企业工作人员一种做得再好也没用的错误观念,导致员工工作效率不高,直接或间接地影响企业发展。

(五)没有建立合理有效的人才储备体系

当前,很多企业没有建立完善的人才储备信息

库,没有从长远考虑人才的录用,很多岗位现用现招。企业通常参加招聘会,将录用人员的相关资料进行利用,但实际上由于指标的原因,有许多合适的人员没有被录用,招聘完后,他们的资料及信息则束之高阁。企业又需要该专业人才的时候,又重新进行海选,没有将原有信息利用起来,从而影响招聘效率。此外,企业对人员的使用上,注重招聘,而忽视人才队伍建设,一方面需要某一专业技术人员,另一方面该类人才因得不到有效使用,而流失,原因很多,但主要是企业激励机制出了问题。

三、优化工作流程,提高招聘效率的办法

第一,做好招聘前的准备工作。招聘前的准备工作是招聘有效实施的保证,甚至可以直接影响招聘的效率和成果。招聘前期工作主要是制定招聘计划,计划要根据企业的发展,包括近期与远期规划确定急需人员与潜在人员。而如何获得所需人才,除了企业整体实力与优厚待遇外,招聘人员的水平也很关键。应该配备知识能力强和年龄层次合理的招聘队伍,必要时让具有生产经验的专业人员参与其间,避免选择的盲目性。

第二,完善招聘相关制度。企业通常是依据人力资源战略来确定人力资源需求的数量、结构,通过企业实际需求及未来发展,来确定人员的数量及工种,每一工种都需要一定技术含量,必须事先确定相应指标,并制定相应考核流程,对于关键技术岗位还需要应聘人的背景资料,如出生地、生活习惯,工作经历等,这对人员稳定很重要。另外,人员的非技术指标也不可忽视,如健康的身体与人格、较高的创造性、主动积极的精神和广博的知识,根据这几条硬性标准,对所有应聘人员进行严格测试,为自身企业的成功储备足够多的人才。为了避免因员工个人水平影响录用人的质量,可以确定必要的硬性指标。因此,规范招聘程序和明确招聘标准是非常重要的。

第三,提升招聘人员素质让应聘者更多了解企业。在招聘过程中,对应聘者涉及的各种问题,要有一个客观准确的答复,并且为了使应聘者了解企业,以及岗位的职责,还要准备相关的资料及视频材料,使招聘的信息具体,并能短期让更多应试者知晓,招聘人员对其资料应全面掌握,并能合理解释相应问题,这本身对招聘人员自身素质是一个挑战。

要求招聘人员熟悉企业用人规划,掌握企业的发展状况,未来的发展宏图,以及相关的科技岗位与基础岗位,并且要了解该岗位与其他同类企业相比,

所具有的优势,从而为应聘者展示其发展前途。招聘人员要成为人力资源部门与用人部门沟通的桥梁,使人力资源工作深入到企业的各项工作中去。

招聘人员还应对行业宏观政策有一定程度的掌握。要做到这些,一方面需要通过其自身的积累,加强自我修炼,以及通过不断专业培训学习,使其业务水平不断提高;另一方面也需要企业提供平台,重视人力资源工作,加强人力资源部门与用人部门间的沟通,凡事人力资源先行,使人力资源工作深入到企业的各项工作中去,使招聘人员小到岗位职责,大到用人规划都有一个深入的理解。

第四,细致考量选择招聘途径。企业发展的不同阶段,需要相应的人员匹配,而获取人员的途径,应视工种、技术的高低而定。一般来说,所需的专业技术人才,首先要从企业内部进行选拔,通过内部晋升和选拔,让部分优秀员工脱逸而出,这既能留住人才,又能调动员工的积极性;如果内部解决不了,再将空缺指标到人才市场招聘,为了有效快速招揽人才,应充分运用与选择招聘渠道,同时,在进行外聘时,企业应根据自身发展状况,制订人才计划,有目的、有步骤地进行,并且要适当储备一定人才,同时也要熟悉人才市场以及行业薪酬特征,制订合理薪酬,此外,还要预算招聘费用。^[9]

第五,建立人才信息库,健全人才储备机制。为了节约企业的招聘成本以及给应聘人员相应的机会,企业应该对应聘人员的信息进行规范管理。企业在招聘过程中,优秀人才会脱颖而出,但同时有相当的应试者不能录用,这些人中有很多优秀专业技术人员,主要是受企业发展及岗位名额的限制,暂不能录用;但随着企业的发展及人员调整,可能很快又需要这些人才,因此,对该类人群建立信息库,经常跟踪,不定期地保持联系,培养感情,一旦有需要就可以马上录用,减少企业招聘成本,提高工作效率。

率。总之,在企业竞争不断加剧的今天,人才是企业最宝贵的资产,企业只有在公正、公平、公开、择优录取的原则指导下,重视人才规划,不断提高招聘人员素质,有效地组织招聘,提高招聘的有效性,招到适合企业发展的优秀人才,企业才能在激烈的竞争中不断发展壮大。企业招聘员工时,往往在工作经验上设置重重关卡,在同样层次的两个人中,企业往往选择有经验者,在招聘中持有论资排辈观念。企业应该充分认识到,在实际工作中,有时潜力往往比经验更重要,有经验者如果没有发展潜力,只会墨守成规,循规蹈矩,工作能力停滞不前;而对有潜力的经验缺乏者来说,企业如果能充分地挖掘他们的潜力,其能力将是不可限量的,他们将会不断地顺应企业发展需要,进行自我提升和转变,发挥巨大潜能,帮助企业在发展道路上立于不败之地。

参考文献:

- [1]蔡岳德.试析招聘渠道及其效果[J].商场现代化,2008(6).
- [2]姚源源.对企业招聘方式中七大趋势的探讨[J].经营管理者,2008(13).
- [3]姚朝霞.浅析企业在招聘工作中存在的问题及对策[J].新经济,2014(23).
- [4]吴香兰.如何解决中小企业人员招聘难的问题[J].现代经济信息,2018(16).
- [5]段琼.中小企业的招聘费用如何进行有效控制[J].现代经济信息,2018(16).
- [6]周绪海.浅谈煤炭企业招聘培训中存在的问题及对策[J].民营科技,2018(8).
- [7]贺琦.招聘过程中中小企业与求职者间的博弈分析[J].人才资源开发,2017(24).
- [8]吴敏娜,杨爽.我国企业网络招聘的优缺点分析[J].时代金融,2017(29).
- [9]凡院连.“互联网+”背景下企业人才招聘模式的改革途径[J].人力资源管理,2017(12).

责任编辑 吴晓华 E-mail:cjtukan@163.com