

摘 要

人才是企业生存和发展的一项重要资源，在当代社会，人才的选育和培养成为企业的一项重要工作，这是保持企业竞争力的一项重要措施。招聘是企业招收人才的重要途径，但是，目前许多组织以及企业在招聘过程中存在许多问题，如招聘效率低、面试官不够专业等。为了能保持人才给企业带来的竞争优势，必须不断优化企业的招聘模块。

本文的研究对象 T 公司位于天津市自由贸易区，公司一直专注于信息技术的开发与应用，其工作主要围绕猎聘网展开。近年来，公司发展势头强劲，在行业内展露出头角，但是 T 公司在人力资源管理，特别是员工招聘方面存在一些问题。调查研究发现，目前 T 公司在招聘中存在缺乏合理的招聘规划、职位描述不够准确等问题，这些问题的存在严重影响了 T 公司的可持续发展，为了准确分析与解决 T 公司面临的问题，笔者结合人岗匹配、认知偏差等理论，提出了科学制定招聘规划、重视工作分析等针对性的解决对策，以进一步提高 T 公司的招聘效率，增强企业的人才竞争力。

关键词： 员工招聘 网络招聘 人力资源

Abstract

Talent is an important resource for the survival and development of enterprises. In contemporary society, talent selection and cultivation have become an important task for enterprises, which is an important measure to maintain their competitiveness. Recruitment is an important way for enterprises to recruit talents, but currently, many organizations and enterprises have many problems in the recruitment process, such as low recruitment efficiency and insufficient professionalism of interviewers. In order to maintain the competitive advantage that talent brings to the enterprise, it is necessary to continuously optimize the recruitment module of the enterprise.

The research object of this article, T Company, is located in the Tianjin Free Trade Zone. The company has always focused on the development and application of information technology, and its work mainly revolves around Liepin.com. In recent years, the company has had a strong development momentum and has shown its presence in the industry. However, T Company has some problems in human resource management, especially in employee

recruitment. Investigation and research have found that T Company currently faces problems such as a lack of reasonable recruitment planning and inaccurate job descriptions in recruitment. These problems seriously affect the sustainable development of T Company. In order to accurately analyze and solve the problems faced by T Company, the author combines theories such as job matching and cognitive bias to provide targeted solutions such as scientifically formulating recruitment plans and emphasizing job analysis to further improve the recruitment efficiency of T Company and enhance its talent competitiveness.

Key Words: Staff recruitment Online recruitment Human resource

目 录

一、 绪 论.....	1
(一) 选题背景.....	1
(二) 研究意义.....	1
1. 理论意义.....	1
2. 实践意义.....	2
(三) 国内外研究现状.....	2
1. 国外研究现状.....	2
2. 国内研究现状.....	2
3. 国内外研究综述.....	3
(四) 研究目标与内容.....	3
(五) 研究方法.....	3
二、 概念界定与理论综述.....	5
(一) 概念界定.....	5
1. 招聘.....	5
2. 招聘流程.....	5
(二) 招聘理论.....	5
1. 人岗匹配理论.....	5
2. 招聘有效性理论.....	6
3. 胜任力模型.....	6
4. 认知偏差理论.....	7

三、 T 公司员工招聘现状及存在的问题	8
(一) T 公司简介	8
(二) T 公司员工招聘现状	8
(三) T 公司员工招聘问卷调查	8
(四) T 公司员工招聘问题访谈	12
(五) T 公司员工招聘问题分析	13
1. 缺乏合理的招聘规划	13
2. 职位描述不够准确	13
3. 招聘人员专业性不强	13
4. 没有做好招聘的后期工作	13
四、 T 公司员工招聘问题改进对策	15
(一) 科学制定招聘计划	15
(二) 编写岗位说明书，重视工作分析	15
(三) 提高面试人员的专业性	17
1. 培训人力资源部门的招聘人员	17
2. 培训用人部门参与面试的人员	17
(四) 加强对招聘后期工作的重视程度	18
五、 结论	19
参考文献	20
附 录	21
致 谢	24

T 公司员工招聘问题及对策研究

一、绪论

（一）选题背景

诺贝尔经济学奖获得者 Gary Becker 认为，“在当今社会中，人才才是企业的核心资本，企业要想发展为一个高效的组织，就必须重视招聘环节，这是企业拥有人才的前提和关键”^[1]。

受经济全球化的影响，市场竞争日趋激烈，企业必须不断更新自身的经营方式、管理理念等来适应变化。与此同时，人才对企业发展的的重要性也凸显出来，人力资源的开发和管理可能会直接影响到企业的经营与可持续发展，逐渐成为决定企业核心竞争力的重要因素之一。

2020 年，新冠疫情让世界经济遭受严重挑战，很多企业的管理者也逐渐意识到了丰富招聘渠道与选育人才的重要性。科学技术的发展已经使公司招聘网站成为吸引和保持候选人兴趣的一个非常有效的工具，广泛支持雇主品牌和公司可能采取的政策，社交媒体和社交网站也已经成为数字吸引力领域最重要的发展，尤其是疫情的出现使得求职者和招聘者更加频繁地使用社交媒体^[2]。

本文的研究对象 T 公司是一家专注于信息技术的开发与应用的公司，公司工作的主要内容是围绕猎聘网展开，其中 RPO 部门是 T 公司最主要的业务部门，负责猎聘网企业客户与应聘者的运营，是连接客户企业与应聘者的桥梁。近年来，公司的发展势头强劲，但是其在人力资源管理，特别是员工招聘方面存在一些问题，这些问题的存在严重影响了 T 公司对人才的选拔与留育，为了保持并增强 T 公司的人才竞争力，必须对相关问题进行探讨与解决。

（二）研究意义

通过了解 T 公司的招聘现状，发现 T 公司目前在招聘方面存在的问题，并结合所学理论与实践经验，为 T 公司相关问题的解决提供借鉴，以进一步优化其招聘工作。其具体意义可分为以下理论与实践两个方面：

1.理论意义

本研究的理论意义在于丰富招聘理论在网络招聘服务行业的研究与应用，通过运用现有的招聘理论，以 T 公司实际情况为蓝本，对 T 公司的招聘现状进行优化，同时为本行业的研究领域提供值得参考的路径。

2.实践意义

对于 T 公司而言，该研究一是能够分析 T 公司现有的招聘活动中有哪些问题，找出制约公司发展的不利因素；二是通过结合相关招聘理论，可以为 T 公司解决现有问题提供指导，推动其更好地开展工作，实现企业目标。

对于行业发展而言，T 公司是国内网络招聘服务行业的典型代表，其存在的问题也具有较强的典型性，因此，通过对 T 公司进行深入的问题分析与研究，也可以为行业内的其他企业提供借鉴与指导。

（三）国内外研究现状

1.国外研究现状

Mello（2004）认为，做好人才需求分析是人才计划中最为重要的一环，此外，在进行人才计划时，还应该结合企业的实际情况与产业环境等因素进行综合考量^[3]。

Poulsen 和 Ipsen（2017）提出，决定企业人才招聘体系有效性的关键，在于招聘人员自身的素质、招聘流程设计的科学性以及招聘后对人才的后续培养与评价^[4]。Natalie 等（2021）研究认为，招聘与企业具体业务有着不可分割的关系，他们指出，公司的人才招聘要以年度业务和战略分析为基础，将业务的方向和目标结合，并以实际需求为依据，来确定招聘计划和招聘方案^[5]。Udhayanan 等（2021）基于公司内部招聘及外部招聘的差异性指出，内部选拔本质上是对员工的一种考核与总结，而外部招聘则是以员工是否能补齐企业短板为目标^[6]。

2.国内研究现状

从招聘渠道的选择角度分析：张四龙（2012）通过研究公司选择的招聘渠道与其所带来的招聘效果，发现招聘渠道会同时影响到招聘的数量和质量^[7]

。张运光（2021）认为，我国社会经济发展的速度较快，对于招聘渠道的更新速度也较快，这就要求企业必须与时俱进，尽可能跟上社会经济发展的现状，通过不断更新招聘渠道，尤其是互联网和大数据渠道，获得最适合企业的人才信息^[8]。

从面试人员角度分析：王艳娜（2019）指出，企业在进行招聘体系的优化时，必须突出强调并提高面试人员的综合能力，尤其是其关于人力资源基础知识的素养^[9]。

从招聘流程的角度出发：韩晓建（2020）指出，企业的招聘工作不仅包括前期的计划和中期的执行，还包括后期的维护。如果企业能做好后期的维护工作，应聘者会对企业留下良好的印象，这也能在一定程度上增强企业的竞争力^[10]。

从现有招聘工作存在的共有问题角度出发：彭佳琴（2021）指出，人才招聘能够促进企业良好形象的建立，现阶段，我国企业在招聘过程中存在着招聘信息不真实、招聘信息更新滞后、招聘内容描述不具体、信息反馈不及时等问题，这些问题会导致企业招聘管理战略无法有效实现，进而影响企业形象的树立^[11]。

3.国内外研究综述

国内外的相关研究凸显出招聘对企业发展与人才选育的关键性作用，贯穿从供需分析到招聘渠道选择，到面试，再到招聘后期的维护工作的全过程。由此可见，招聘是一个系统、复杂的工作，每一个步骤都有可能关系到最后人才选拔的有效性。随着网络技术的发展，招聘渠道也在不断地更新升级，为了掌握招聘主动权与竞争力，企业必须与时俱进，丰富信息来源。同时，招聘不是一项独立的工作，招聘工作的顺利完成，离不开企业的战略与业务方向，更离不开各个用人部门的配合与支持。本研究是从理论与实际角度，综合分析与应用相关研究得出的重要成果。

（四）研究目标与内容

本研究的调查对象是 T 公司 RPO 部门近三年新入职的员工，目的是找出 T 公司员工招聘方面存在的问题并进行详细分析，进而对员工招聘的优化提出针对性的改进措施。本研究主要包括以下主要几个章节的内容：

第一章：绪论。此部分主要说明本文的选题背景、研究意义以及国内外研究现状，并明确本文的研究目标和内容。

第二章：概念界定与理论综述。本章以国内外招聘相关文献为基础，对相关概念和理论进行简要界定和评述。

第三章：T 公司员工招聘现状及存在的问题。此部分主要包括 T 公司简介，通过问卷调查法、访谈法对 T 公司的员工及招聘负责人进行调查与沟通，并分析目前 T 公司存在的主要问题。

第四章：T 公司员工招聘工作的改进对策。此部分主要是针对第三章发现的问题，运用理论知识分析，并结合公司实际，提出有针对性的、切实可行的解决对策。

第五章：结论与局限。总结。这一部分主要对全文的研究内容进行总结，并简要说明在研究中存在哪些问题。

（五）研究方法

本文主要采用以下研究方法：

（1）文献法：通过阅读国内外相关文献，了解国内外招聘的研究现状，从而为本文的研究提供理论指导。

（2）问卷调查法：通过问卷收集 T 公司 RPO 部门新进员工的信息，了解 T 公司目前在招聘方面存在的问题，RPO 部门作为 T 公司最主要的业务部门，其招聘情况在一定程度上可以反映出 T 公司最近的招聘情况，因此，本问卷的调查对象主要集中在 T 公司的 RPO 部门。具体流程如图 1-1 所示。

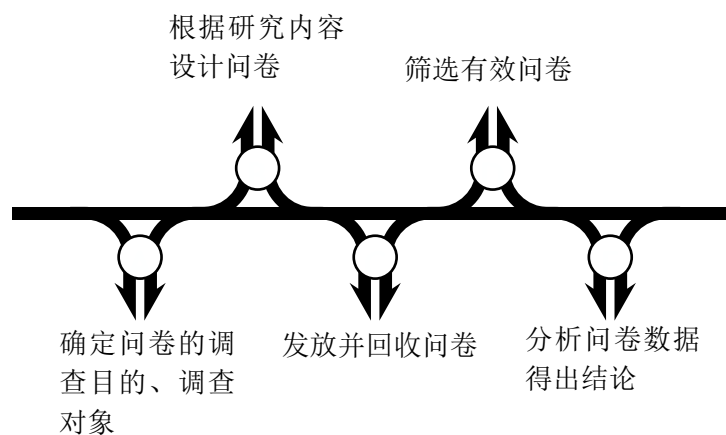


图 1-1 问卷调查流程图

(3) 访谈法：为了弥补调卷问查的不足，笔者对 T 公司的 1 名主管与 2 名招聘专员进行了关于招聘方面的访谈，以确保本次调查所获得的数据更真实、全面。

二、概念界定与理论综述

(一) 概念界定

1. 招聘

招聘指的就是招募人员，人力资源管理对“招聘”的定义会比一般的人员招募内容更加广泛。招聘在人力资源管理中，不仅是为了获取人员，更是为了挑选最合适的人员。招聘是一个“通过人力资源规划，并结合市场分析，得出对招聘人员数量以及质量的需求，再通过招聘信息的发布以及合理的筛选，挑选出企业所需人员，最后再将挑选出的人员安排到合适的岗位任职的过程”^[1]

。本文所涉及的招聘概念与上文陈述的招聘概念保持一致。

2.招聘流程

招聘流程（如图 2-1 所示）是指从招聘需求提出到招聘效果评估之间一系列的步骤，大致可以分为准备—执行—评估三个主要阶段阶段，并以此循环往复。

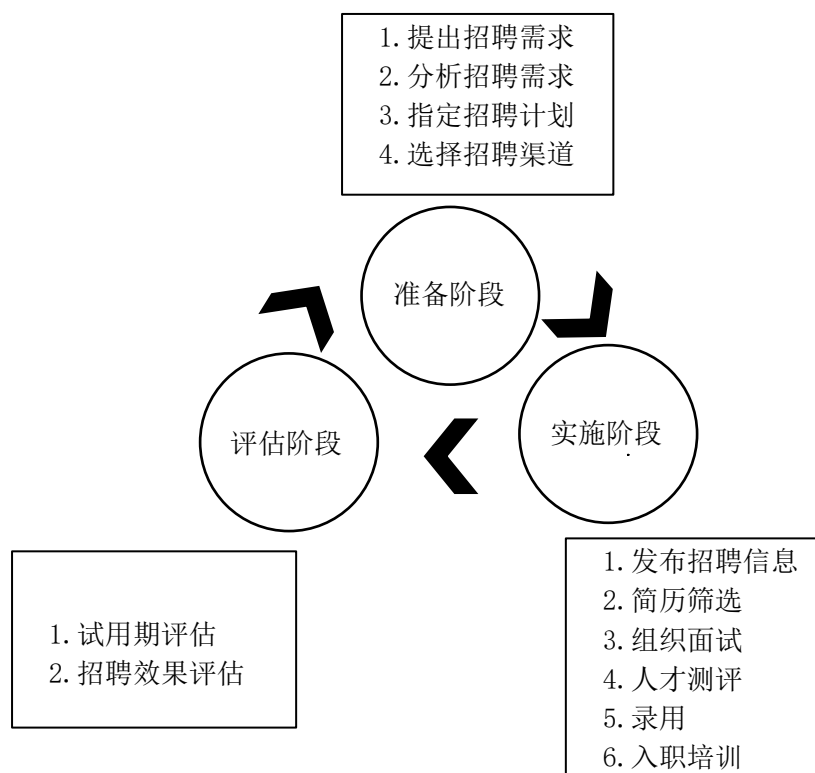


图 2-1 招聘流程图

（二）招聘理论

1.人岗匹配理论

人岗匹配理论就是企业所招到的员工与岗位需求相适应、相匹配^[12]。人岗匹配所涉及的方面包括专业、能力、工作经验等，这些都会在一定程度上影响到员工与岗位的适配性。

在能力相同的条件下，霍兰德通过研究员工自身的性格特征与其求职的倾向之间的关系发现，对同一件工作，不同性格特征的员工会表现出不同的行为，其行为结果也会出现很大的差别^[13]。

张珺珺（2006）的研究指出，人岗匹配应当包括岗位要求与胜任特征相匹配、岗位报酬与工作动机相匹配^[14]。岗位要求与胜任特征相匹配是指，招聘到的员工具备公司所招岗位所需要的各种相关能力，并且其突出能力与岗位的胜任力特征高度吻合。岗位报酬与工作动机相匹配是指所招聘岗位提供的报酬能够激发员工的工作动机，员工的动机被激发之后才会最大程度地表现其能力。

在本研究中，通过问卷调查结果可知，T公司在招聘过程中，会更青睐女性，这与T公司的主要工作内容是相关的。从本质来讲，T公司RPO部门需要的是具备人力资源知识的销售，当两者不能同时满足时，会首先选择具有人力资源管理知识的应聘者，然后再进行销售的相关培训。

2.招聘有效性理论

招聘有效性就是通过标准化的工作流程，在一定的时间段内，达到企业、员工和岗位的最优匹配，从而达到人尽其才的目的^[15]。在招募工作完成之后，要对这一次的招募活动做出一个专业的、科学的评价，并以此来判定该工作的有效性。有效性评估可以从三个方面展开，分别是：招聘过程管理、成本应用和结果判定。以招聘有效性评估的结果为依据，能够反映出招聘工作效率的水平。

在本研究中，通过问卷调查结果可知，T公司的招募工作结束在入职环节，而对后续的评估缺乏足够的重视，如对培训效果的评估、入职后的表现等。

3.胜任力模型

麦克莱兰认为，对同一项工作，不同能力的人会带来不同的结果，而胜任力就是指将优秀员工与普通员工区分开来的深层特质^[16]。胜任力模型是具有针对性的，对不同岗位有不同的要求，确立了某一个岗位的胜任力模型后，就可以对员工未来的工作表现进行预测，以此可以作为决定是否留用应聘者的依据。

根据对 T 公司的实际调查可知，T 公司 RPO 部门所需员工一是需要有较强的成就动机，能够进行自我驱动；二是具有较强的抗压能力，能够应对来自企业和客户的双重考验；三是具有亲和力与沟通技巧，RPO 部门作为联系企业与客户的中介，需要不断与双方进行沟通，以此来提供高质量的服务。

4. 认知偏差理论

认知偏差是指，人类在感知自身、他人或周围环境时，受认知主体与认知客体的限制，造成感知结果失真，与实际真实情况存在差异的现象^[12]。认知偏差表现在很多方面，如第一印象直接对结果产生影响的首因效应，将个体特征泛化到整体的晕轮效应，或者将整体特征视为整体中所有个体的特征，而忽视个体独特性的刻板印象等。这些认知偏差或多或少地存在于我们的认知过程中。

在面试过程中，认知偏差是同时存在于应聘者和面试官两者中的，由于信息不对称，双方对彼此的了解会根据自己的需求与主观认知产生偏差，而这些偏差可能会直接影响到双方的选择与决定。

三、T 公司员工招聘现状及存在的问题

（一）T 公司简介

T 公司是位于天津市滨海新区，于 2015 年成立的信息技术公司，主要从事科学技术的推广和应用等服务，著名的线上招聘网站——猎聘网隶属于本公司，T 公司的主营业务就是围绕猎聘网展开的，猎聘网打破了传统的人力资源服务模式，主要为企业和有工作需求的应聘者服务，成为建立两者连接的桥梁。2018 年 6 月 29 日，猎聘作为港股科技人力资源领域的第一股成功上市。

（二）T 公司员工招聘现状

T 公司目前的主要工作内容是围绕猎聘网平台展开的，主要分为人力部、RPO、销售部等部门，其中 RPO 又包括“面试快”、“入职快”、“背调”等，总人数在 500 人左右。本研究的主要对象是 RPO 部门近三年新入职的员工。

RPO（Recruitment Process Outsourcing）是指招聘流程外包，在这种交易模式中，用人企业将自己的部分或全部招聘活动外包，以提高招聘效率。提供 RPO 服务的企业通常具备丰富的招聘渠道和人才资源，可以帮助用人企业快速筛选和联系应聘者，快速满足企业的招聘需求。T 公司的 RPO 部门则主要服务将招聘流程外包出来的企业客户，根据企业的招聘需求，为其在资源库中筛选匹配合适的人才进行联系，然后向客户企业进行推荐。

T 公司近三年招聘规模有缩小的趋势，从 2021 年到 2022 年，公司总招聘人数从 88 人降低到 77 人，整体下降 12.5%。其中，招聘需求最大的是销售类，占总招聘人数的 86% 左右，由问卷调查结果也可以看出，公司女性占绝大部分。RPO 部门的招聘则保持相对稳定，近三年新入职员工年均保持在 30 人左右，总人数保持基本稳定。

（三）T 公司员工招聘问卷调查

为了深入调查 T 公司在目前的招聘工作中存在的问题，笔者对公司近三年新入职员工进行了线上问卷调查，并通过问卷星进行数据收集与分析，调查对象是 RPO 部门基层职位的普通员工。问卷一共包括 18 个问题，其范围从职位描述到面试再到入职后的系统培训，其中培训是作为招聘的后期工作的一部分进行简要调查。问卷共发放 100 份，有效回收 83 份，有效回收率为 83%。问卷调查从 2023 年 2 月 15 日至 2023 年 2 月 28 日，为期 2 周的问卷调查时间。现针对问卷调查数据进行简要分析：

表 3-1 问卷调查结果

题目	选项	百分比
性别	男	26.67%
	女	73.33%
入职前最高学历	硕士研究生	6.67%
	本科生	91.11%
	专科学校	2.22%
	高中	0%
选择工作时注重的方面 (多选)	工资薪酬	100%
	发展机会	66.67%
	工作环境	71.11%
	企业文化	2.22%

培训机会

60.25%

入职年限	1 年以下	44.44%
	1-2 年	42.22%
	2-3 年	13.33%
获取招聘信息的渠道	校园招聘	24.44%
	网络招聘	11.11%
	媒体广告	46.67%
	内部招聘	15.56%
	其他	2.22%
通过岗位描述是否可以了解应聘岗位的内容	描述很清晰，可以了解	2.22%
	描述比较笼统，但基本可以了解	68.89%
	描述比较模糊，对工作内容不是很了解	28.89%
面试通知发放的信息是否完整	信息很清晰、正确	2.22%
	基本完整，但有临时的调整	48.89%
	知识口头预约的面试，没有正式的面试通知	48.89%
对面试官专业性的感受	专业程度很高，提出的问题和补充很专业	17.78%
	提问的问题很常规，专业性问题涉及较少	60%
		26.67%

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/186243104131010112>