

# 以战略需求为牵引的人才招聘机制优化探索

曹志华 周朝辉 卢晓冬

中国工程物理研究院机械制造工艺研究所 四川省绵阳市 621999

**摘要:** 人才招聘是人力资源管理工作的基础和起点,也最是一环。基于组织战略需求,制定科学的人力资源战略规划,围绕招聘计划制定、招聘渠道维护、招聘技术等方面开展系统思考与探索,优化形成科学合理的人才招聘机制,提高人才招聘的精准性和质量,推动人力资源管理向战略人力资源管理的变革转型。

**关键词:** 人才招聘机制; 人力资源规划; 招聘计划; 招聘渠道; 招聘技术

党的十八大以来,习近平总书记多次就人才工作发表重要讲话,做出重要论述,是新的历史时期全党全国做好人才工作的基本遵循;2021年9月份中央人才工作会议上,习总书记再次提出并强调坚持人才引领发展的战略地位。

人才是单位发展的第一资源,是单位发展的核心竞争力。立足于组织战略发展的高度,高效实施人才招聘工作,是人力资源管理日常工作正常运转的前提,也是整个单位获得可持续发展、保持核心竞争力的重要保证。

## 1. 人才招聘工作存在问题

JZ所是一家科研事业单位,近年来陆续引进大批高学历的知名高校毕业生。但受制于事业单位的特殊性,JZ所人才招聘工作存在几方面问题:(1)人才招聘需求缺乏长期战略规划,往往依据近年退休人员现状、职位空缺或临时紧急任务制定,未充分结合JZ所发展战略和部门核心能力,“头痛医头,脚痛医脚”,缺乏大局观。(2)招聘渠道较为单一,多数为组团参与各高校校园招聘宣讲会或双选会,被动接收学生简历;宣传力度不够,没有针对学校和毕业生个性做针对性的宣传,未形成良好的雇主品牌形象(3)简历筛选过程,着重聚焦应聘人员专业和科研项目经历,以期望应聘人员入职后能迅速投入科研工作,容易忽略考察人员的综合能力素质。(4)面试官素质参差不齐,未经系统性的面试技能培训,面试甄选环节缺少科学评价方法,考核不够客观全面,对应聘人员深层次的能力素质考察不够精准。

在人才实际使用过程中,用人单位反馈,部分新入职工作表现未达到预期,与面试期间表现和工作期望存在一定程度的反差,这意味着JZ所人才招聘工作存在一定的问题,没有将最适合JZ所战略发展的人才吸纳进来。

## 2. 人才招聘机制优化策略

结合JZ所人才招聘现状,为更好承接JZ所发展战略,引进最适合JZ所发展战略及岗位需求的人才,探索优化JZ所人才招聘机制如图1。基于JZ所任务形势、核心能力、学科发展等,制定科学的人力资源战略规划,作为人才招聘工作的指导和基石,围绕招聘计划制定、招聘渠道维护、招聘技术提升三大模块持续优化改进,搭建系统科学的人才招聘能力提升策略,支撑JZ所发展战略。

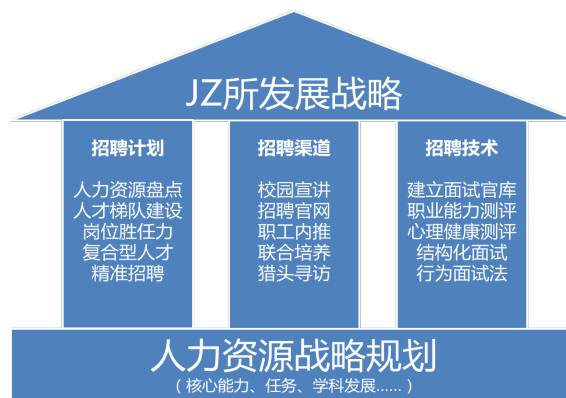


图1 人才招聘提升策略

### 2.1 编制基于战略需求的人才招聘计划

坚持以JZ所战略发展为需求牵引,紧密将人才招聘工作与承担任务和发展方向相结合,开展系统性的人力资源规划、人才引进工作。基于人力资源盘点现状,客观分析当前人才队伍存规模能力与JZ所发展战略之间的差距,制定中长期人才供需计划,系统谋划事业发展对人才的需求,逐年分步、分层次引进各类人才,为年度人才招聘计划提供指导。进行科学的职位分析,基于岗位胜任力模型制定切合单位实际需求的岗位说明书,明确岗位职责和能力素质要求,按照

岗位要求有针对性地引进人才、落实精准招聘，形成适应事业发展需求的人才队伍。

### 2.2 建立系统科学的人才招聘渠道

随着经济社会的发展，各行各业各大城市对于高校优秀毕业生的抢夺战愈发激烈，拘泥于传统校园招聘已无法满足JZ所对优秀人才的需求，尤其是针对中高端、社会成熟人才，需不断拓宽建立一套系统科学的人才招聘渠道，充分结合校园招聘、人才市场、媒体广告、互联网、推荐自荐、猎头公司等方式，根据不同的岗位开展更具针对性招聘工作。（1）深入高校院系开展校园招聘活动，与高校就业部门和院系形成良好的战略合作伙伴关系，加大宣传力度，打造学生心目中最优质的雇主形象；（2）建立职工举才荐才内部机制，职工推荐同学、朋友以及业务合作过程中适合单位事业的人才，一经举荐成功给予相应的物质奖励；（3）加强与国内一流大学开展实践基地共建工作，以联合培养方式吸引高校学生来所参加科研工作，在其从事科研工作过程中发掘优秀且有意愿的人才；（4）除单位官方招聘网站外，充分利用社会资源，在公开招聘平台发布相应信息，主动猎取人才，特殊类人才可以利用专业猎头公司。

### 2.3 打造一流的面试官团队

严把入口关，加强面试甄别环节，确保人才引进质量。面试官做为甄别人才的关键要素，其水平与素质将对招聘的有效性产生直接影响，往往决定了录用人员的能力素质水平。遴选一批面试官，组织开展面试技巧培训，在全面了解JZ所各项业务的同时，提高面试官的专业化、职业化水平，提升其把控面试现场的能力，对于参加培训且通过考试的人

员纳入JZ所面试官库管理。后续组织面试时，由人事部门视情况从面试官库中抽调面试官组建面试评委小组，以提高面试的精准性有效性。

### 2.4 深入考察应聘者综合能力素质

依据麦克利兰的冰山模型（图2），个体素质可以分为冰山的“水上部分”和深藏的“水下部分”，应聘者“水上部分”如知识结构和专业技能可以通过简历、个人报告、面谈交流给出相对较为准确的判断，但是“水下部分”如社会角色、价值观、特质和求职动机等潜在素质难以通过简单的面谈交流准确测量，必须借助专业的面试工具。JZ所结合事业对于人才能力素质需求，进一步优化探索，采用心理健康测评、职业能力素质测评、行为面试法等工具对应聘者综合能力素质进行了深入考察。

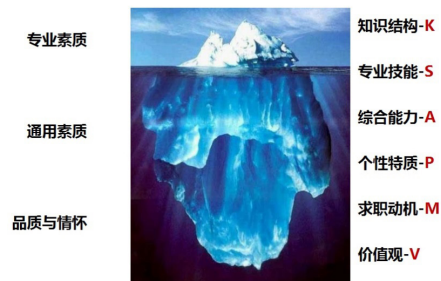


图2 职位维度冰山模型

基于大五职业性格模型和JZ所人员特点，定制开发一套职业能力素质测评系统，对通过简历筛选的应聘者进行测评，包括能力倾向和心理健康方面，测评结果将作为应聘者能否进入面试环节的必要条件，也是面试评委提问交流的重要参考依据，测评报告如图3。

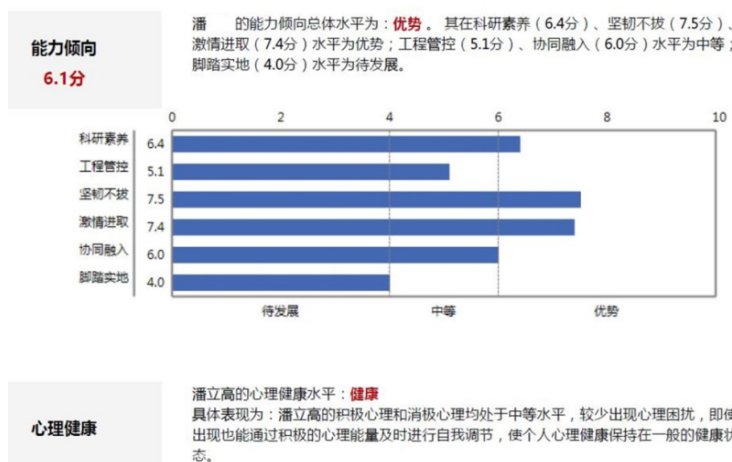


图3 职业能力素质测评结果

基于行为面试法，结合JZ所事业特性对于人才需求，设计开发了一套半结构化面试的评价要素表，包括专业知识、学习能力、工作态度、团队协作、沟通、身心健康及职业稳定七大模块，各模块在整个面试评价中占比如图4所示。同时针对每个评价要素，罗列了正向参考证据和反向参考证据，借此，面试官更清晰知道提问点和提问技巧，该关注哪些方面并根据回答给予客观评价。

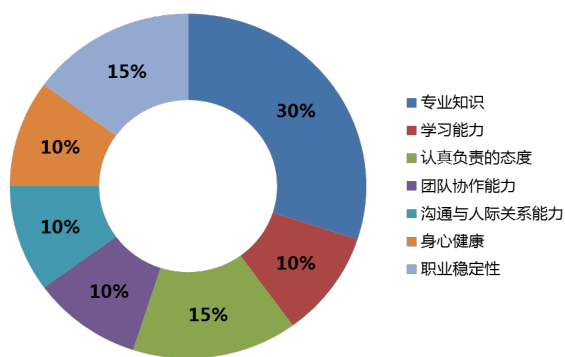


图4 面试评价维度

### 总结

人才招聘作为人力资源管理和开发的首要环节，引进人才能否匹配单位发展战略，直接影响单位人力资源效用的发挥。为吸纳最适合JZ所战略发展的人才队伍，探索并形成了基于人力资源战略发展的人才招聘机制，打造一支能高效支撑JZ所战略发展的高素质人才队伍。

### 参考文献：

- [1] 李秋灵. 人才招聘的科学方法运用研究 [J]. 经济师, 2020, (09): 262-263.
- [2] 王博, 魏文茜, 薛珊珊, 等. 国防工业ZK研究所毕业生招聘流程体系研究 [J]. 现代商业, 2015, (08): 60-61.
- [3] 樊宏, 戴良铁. 基于行为素质的结构化面试 [J]. 中国人力资源开发, 2004, (10): 58-61.