

文章编号: 1005-0523(2010)04-0121-04

招聘甄选策略研究

——基于雇员接触点和岗位胜任力

郑志强

(广东培正学院 市场学系, 广东 广州 510830)

摘要:没有一套科学有效的招聘甄选方法来解决组织和应聘者的信息不对称问题,造成了实践中组织的招聘甄选活动效果不佳。在比较了各种招聘甄选方法后,从资格审查、雇员接触点和岗位胜任力角度设计了招聘甄选程序,对甄选过程中各环节的权重进行了分析,并对不同层次岗位及不同种类岗位的招聘甄选策略的适用性进行了初步探讨。

关键词:招聘甄选;雇员接触点;岗位胜任力

中图分类号:241.3

文献标识码:A

1 概述

1.1 组织招聘甄选有效性有限的原因分析

招聘甄选是组织从外部补充所需人员的基本途径。中外学者们对组织甄选识别应聘者的方法做了很多的理论探讨,组织在人才招聘甄选的实践中也开发了很多招聘甄选方法。但至今为止,无论是理论界还是实践界,对于哪种方法是合理有效的还未形成一致的看法。并且实践界所应用的招聘甄选方法也不尽如人意。产生此种现象的根本原因在于没有科学有效的招聘甄选方法来解决双方信息的不对称问题^[1]。应聘者来自于组织外部,应聘者对组织的情况缺乏足够的了解,组织也对应聘者的情况缺乏充分的了解。在历时很短的招聘甄选过程中,双方很难充分了解。并且,双方出于自己利益的考虑,在招聘甄选过程中,展示给对方的,一般都是正面的、积极的形象。由此,使一方形成对另一方不准确的判断。组织和应聘者双方的信息不对称,又没有一套科学有效的招聘甄选方法来解决双方的信息不对称问题,造成了组织招聘甄选有效性有限。

1.2 招聘甄选方法概述

1.2.1 资格审查和各种测试

目前在组织招聘甄选实践中广泛应用的方法是资格审查和各种各样的测试^[2]。资格审查是进入组织的第一道门槛,但实践中不少组织却把它当做唯一的招聘甄选方法进行运用,审查合格者就给予录用。笔试、面试、情景模拟、心理测试等方法也是组织进行招聘甄选常采用的方法,但这些方法优劣兼备,且对应聘者的考核手段单一、考察片面。更多的组织片面注重于对应聘者以往经验的考察,认为有某一方面丰富的工作经验就是优秀的潜在雇员。有某方面的经验并不等同于就相应具备这方面的能力和素质,更无法识别出其特质和动机等内在的特征。

1.2.2 岗位胜任力甄选方法

岗位胜任力分析了胜任某一特定岗位所需要的技术和能力,它克服了招聘甄选中只注重对应聘者的以往经验的了解,忽视对求职者的能力和特质等考察的片面性,加强了对应聘者岗位胜任力的考察。但岗位胜任力甄选方法也有其局限性,在于它对应聘者的考察仅仅体现了组织单方面对应聘者的岗位能力要求,虽然经过这种方法甄选的人员具有胜任某一岗位的潜力,即仅仅在岗位与能力上符合“能岗匹配”^[3]的

收稿日期: 2010-04-21

基金项目: 广东培正学院科研基金项目(10pybzm056)

作者简介: 郑志强(1982—),男,企业管理硕士,广东培正学院教师,主要从事企业管理方面的教学与研究。

原则,这种方法却无法知晓应聘者与组织两者是否在其他方面是否匹配,即应聘者与组织的完全匹配或充分匹配。

1.2.3 雇员接触点管理甄选方法

毕小青,郑志强(2008)分析了雇员接触点的内涵,指出在组织内有很多雇员接触点,这些雇员接触点对雇员起着积极或消极的持续性影响,从而影响雇员与企业的融合匹配度,并最终影响雇员产出;雇员工作绩效;他们同时指出了可以采用基于雇员接触点管理的招聘甄选方法^[4]。这种方法的优点不言而喻,但其也有着明显的片面性,即单从雇员接触点角度对应聘者的进行甄选,而忽视对应聘者岗位胜任力的考察,同样是不全面的。

2 基于雇员接触点和岗位胜任力的招聘甄选策略

2.1 招聘甄选程序

比较分析各种人才甄选方法,借鉴这些方法的长处,将其纳入招聘甄选程序。

2.1.1 资格审查

资格审查也就是资格鉴定。把它作为人员招聘甄选程序的第一个步骤,是应聘者进入企业的第一个门槛,依此来甄别明显不符合组织要求的应聘者。通过对求职申请表、个人简历等应聘者提交的求职文件进行分析,从所受教育程度、年龄、特定岗位工作年限等基本面对其进行筛选。

2.1.2 岗位胜任力甄选

在对应聘者进行资格鉴定的初步甄选识别之后,对符合要求的进行岗位胜任力甄选。岗位胜任力是与工作或工作绩效或生活中其他重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力、特质或动机^[5]。胜任力既包括外显的知识和技能等,也包括深深隐藏于人的内部的不可见的特质与动机,它们是导致个体高绩效的原因。负责招聘甄选工作的主持人依据特定岗位的关键胜任力构成要素,运用 BEI 技术,来实现对应聘者的考核与甄选,以区别出岗位高绩效者与岗位低绩效者。关键胜任力构成要素在组织开展招聘甄选工作之前就已经确定,是可以度量的操作性思维或技能。

分析、统计岗位胜任力甄选的结果,剔除得分明显过低的人员。组织也可以确定一个合格线,剔除在岗位胜任力甄选环节得分低于合格线的人员,合格者进入第三个环节:雇员接触点甄选环节。

2.1.3 雇员接触点甄选。

进入雇员接触点环节的应聘者,均是年龄、学历、工作经验等方面符合组织要求的人员;并且他们有着在进入组织后表现出高的工作绩效的潜力。雇员接触点甄选环节是要甄选出与企业融合匹配度高的人员,这种与组织的融合匹配体现在很多方面,如与其他应聘者相比,他们更认同组织的薪酬福利政策、认同工作性质与工作氛围、认同组织制度与组织文化、认同组织的升迁制度与未来发展,他们在组织中更容易找到归属感,因此在进入组织为组织服务时,能表现出充沛的工作动力和良好的工作绩效。同时,这种甄选方法也是组织与应聘者双方的一次双向选择过程,运用这种方法甄选出来的应聘者,都是与组织融合匹配度高的人员。而应聘者在进入组织工作后发现,这个组织确实是自己喜欢续留的组织。

对应聘者的雇员接触点甄选依据是本组织的关键雇员接触点构成要素。关键雇员接触点构成要素在组织开始招聘甄选工作之前就已经确定,并设计合适的若干道测试题目,把每一个关键雇员构成要素都包含进去,每一道测试题目对应相应的关键雇员接触点构成要素,以考察应聘者在这一接触点上与企业的融合匹配度。对应聘者的雇员接触点甄选方法,采用类似于情景面试的模拟方法,这种模拟方法体现的是组织的情景,以考察应聘者在关键雇员接触点构成要素组成的情景下的表现倾向性。

2.2 招聘甄选各环节权重的确定

岗位胜任力甄选环节以及雇员接触点甄选环节是招聘甄选策略的两个重要步骤。在经过资格审查后,组织对于应聘者的最终录用结果,来源于对各个应聘者在这两个环节的考察所得总得分的加总比较。因此要确定岗位胜任力甄选环节以及雇员接触点甄选环节在总成绩中所占比例的权重。同时还要确定特

定岗位各个关键胜任力构成要素在岗位胜任力甄选环节所占的权重,以及各个关键雇员接触点构成要素在雇员接触点甄选环节所占的权重。

岗位胜任力甄选位于甄选程序的第二步,雇员接触点甄选环节位于第三步,原因在于首先要甄选出能岗匹配的“能人”,通过此环节的应聘者都是在工作能力上符合组织要求的人员;然后考察他们与组织的融合匹配度,期望找到匹配度高的人员,以最大程度的获得这些能岗匹配人员的高工作绩效。两者在整个甄选程序中权重的确定依据组织内相关决策者对胜任力及组织人员稳定性的重视程度来确定,并可以咨询组织外部的人力资源管理专家来获得建议。

特定岗位各个关键胜任力构成要素在岗位胜任力甄选环节所占权重的确定,以及各个关键雇员接触点构成要素在雇员接触点甄选环节所占权重的确定,在分别确定特定岗位关键胜任力构成要素有哪些及各个关键雇员接触点有哪些的时候同时确定。特定岗位关键胜任力的构成要素以及关键雇员接触点构成要素的获得是建立在二手资料分析、专家访谈、定性分析以及对本组织员工的问卷调查统计与分析基础之上的,在获得它们的时候可以同时得到对它们的重视程度排序,依据这些排序来对各个构成要素安排合适的权重。

3 招聘甄选策略的适用性分析

3.1 不同层次岗位的招聘甄选策略分析

组织内有不同层次的岗位,如同为管理层岗位,有高级管理岗位和中级管理岗位与基层管理岗位,可以把这几个层次的岗位分为重要岗位与一般岗位两大类。对于不同层次的岗位,用一套相同的招聘甄选策略显然是不合适的,执行下来其成本也会很大,因此可区别对待。

对于组织内的重要岗位,采用全面考察的方法,设计全面、系统的招聘甄选方法,测试题目丰富,考察全面,组织阵容强大的考官队伍,以实现对应聘者从岗位胜任力及接触点管理两个方面的全面考察,甄选出德才兼备的优秀人才。

对于组织内的一般岗位,采用不同于重要岗位的考察方法,这种方法相对简便、迅速、高效,测试题目没有重点岗位的多,也没有前者全面,但突出考察重点,重视应聘者的才干。考官人数也没有重点岗位的多。简化程序,突出重点,提高效率,并适当降低招聘甄选成本。

岗位胜任力甄选和雇员接触点甄选的权重安排在重要岗位与一般岗位里也应有所不同,以体现出岗位重要性的不同,以及对应聘者所考察的侧重点的不同。

3.2 不同种类岗位的招聘甄选策略分析

组织内除了有不同层次的岗位以外,还有不同种类的岗位,如技术岗和管理岗。对于同一组织内的不同种类的岗位,所采用的招聘甄选策略显然也应有所不同,以体现各岗位性质和要求的区别。

不同种类的岗位,其岗位胜任力关键构成要素显然是不同的,如研究开发岗偏重于员工的研究与开发能力,而管理岗则偏重于员工对问题理解和认识的概念性技能以及处理人际关系的人际关系技能等^[6]。在开发岗位胜任力关键构成要素的时候应对本组织内的岗位加以分类,对不同种类的岗位开发出不同类别的岗位胜任力关键构成要素,以实现对应聘者的科学甄选。对岗位种类的分类应相对合适即可。分的类别过大,所得到的岗位胜任力关键构成要素就过于宽泛,不能切实体现相应岗位的胜任性特征;分类过小,一方面它会增加胜任力关键构成要素的难度和开发成本,另一方面也会加大招聘甄选环节的难度和执行成本。

不同种类的岗位,其关键雇员接触点也有着区别,只是这种区别没有岗位胜任力关键构成要素大。同样对于研究开发岗和管理岗,在前者工作的人员更重视在技术上面的成就感。在研究与开发人员取得好成绩时,组织若在研究与开发制度上能够照顾到这种成绩的取得,那么这种制度安排对于研发人员来说就是一个关键雇员接触点。但组织在研究与开发方面的制度安排对于企业的管理层来说是无效果的。对于管理人员来说,授权、权威、升迁等企业制度安排显然是他们的关键雇员接触点。与研究与开发人员相比,

管理人员更在乎自己在组织中的地位和形象,更在意自己能支配组织内多少资源,更关心自己在组织中的发展与成长。

参考文献:

- [1] 曹细玉,覃艳华.知识型企业人力资源管理过程中的逆向选择和道德风险[J].科学管理研究,2003(2):93-96.
- [2] 何娟,王勋.人力资源管理[M].天津:天津大学出版社,2005.
- [3] 刘欣.浅述能岗匹配管理理论及原则[J].中国职业技术教育,2006(18):39-41.
- [4] 毕小青,郑志强.雇员接触点管理研究[J].河北工业科技,2008(4):219-223.
- [5] MCCLELLAND D C. Testing for competence rather than for "intelligence" [J]. Journal of American Psychologist, 1973, 28(1): 1-14.
- [6] 张玉利.管理学[M].天津:南开大学出版社,2004.

A Study on Recruiting and Selecting Strategies Based on Employee Contacting Point and Post Competence

Zheng Zhiqiang

(Department of Marketing, Guangdong Peizheng College, Guangzhou 510830, China)

Abstract: The fact that no effective method of recruiting and selecting method can solve the asymmetric problems between organizers and candidates causes ineffectiveness of recruiting and selecting in practice. Recruiting and selecting procedure are designed based on qualification, employee contacting point and post competence. The weighting coefficient of each link and the applicability of recruiting and selecting strategies of various posts are discussed.

Key words: recruiting and selecting; employee contacting point; post competence

(责任编辑 王建华)