

提高内部招聘有效性的分析

作者：浙江财经学院 陈启要

[摘要]随着企业对内部招聘的重视，如何提高内部招聘的有效性就成了企业必须面对的问题。本文认为企业提高内部招聘有效性要做到以下几点：建立完善的员工职业生涯规划体系；制定科学的工作说明书；完善企业内部招聘制度；坚持人岗匹配原则；重视科学的面试环节和建立基于内部招聘策略的培训体系。

[关键词]内部招聘；有效性；人岗匹配

内部招聘虽然有其明显突出的优点，但是不可避免，企业内部有可能会存在近亲繁殖、任人唯亲的情况，甚至会影响企业内部和谐稳定。如何才能有效的杜绝这些现象，提高内部招聘的有效性？本文从如下几个方面进行分析。

一、建立完善的员工职业生涯规划体系

从广义上来说，生涯即是指一个人的一生从始到终的整个经历。而我们在职业方面所说的生涯，更多的是指狭义的生涯（career）概念。在国内，生涯（career）通常用职业生涯来具体指代。美国职业生涯管理专家 Super. D. E（萨珀）认为，生涯是个人终其一生所扮演角色的整个过程，生涯的发展是以人为中心的。

企业建立完善的员工职业生涯规划体系主要注意以下两点：

1、高层管理者要重视

因为企业的高层是做好员工职业生涯管理的坚强后盾。在企业中，高层的意志对企业的文化氛围和人力资源战略具有着决定性影响。因此企业是否能建立一个完整的职位管理和员工职业生涯规划管理，这取决于企业高层是否给予足够的重视。一家企业想要长久留住优秀的关键性人才，首先要给予人才以足够的发展空间。这就要企业成立职业生涯管理委员会（或小组），它是企业为制定和实施职业生涯管理战略而设立的机构，其主要职责是制定企业每年的职业生涯管理年度策略，对有潜力的员工进行定位，并对其发展道路进行指导和监督。其人员组成一般应包括企业最高领导者、人力资源管理部门的负责人、职业顾问、部分高级管理人员、企业外部专家以及企业内部部分职业发展成功的资深人员。同时，各职能经理们也要重视这项工作，不能因无暇顾及而影响此项工作的开展。

2、良好员工职业生涯规划体系

职业生涯管理并不是独立存在的，它与人力资源管理的其他各模块是息息相关的。例如企业在制定人力资源规划时就应该考虑进去。在具体实施人员招聘计划、轮岗计划、培训计划、晋升计划时都要考虑到。如在招聘时企业一定要把有关职位的特点、职位要求和该职位的发展方向等明确地告诉求职者，并充分了解求职者学识、态度、兴趣、职业价值观等，指导其正确选择，做到人职匹配。在考虑人员晋升时强调没有培养接班人的就不能晋升，在做绩效考核时要强化各级管理者的职业生涯管理意识。选取员工的职业生涯发展情况等指标进行考核，借助指标的引导督促直线管理者将职业生涯管理工作落到实处。

二、制定科学的工作说明书

工作分析是进行招聘和录用工作的基础之一，确保招聘的经济、有效性。离开了完备的岗位分析，整个招聘活动将会陷入一种极其混乱的状态。内部招聘也不例外。事实是很多应聘者对招聘岗位的工作内容、工作职责、工作环境等却只知其一，不知其二，基本上对其是处于一种模糊性的认识中，有些认识甚至是错误的。缺乏了对应聘岗位的全面、正确认识，整个招聘活动无论在时间上，还是在质量上讲都不可能取得成功。因此为了应聘者正确的认识这些，企业要为招聘岗位制定完备的工作分析说明书。

首先是职位的分析。一个职位如果是新衍生出来的，我们需要从组织架构的设置，工作

流程的匹配优化，业务发展的战略和阶段这几方面来分析。要着眼于岗位本身，看新职位需要做些什么，从职责再去推他需要什么素质能力。这里需要注意的是，对素质和能力的要求要着眼于合格层面，理想或优化层面可在面试中把握，不能在岗位说明中就把适合这个岗位的最佳人选作为招聘的基本标准。同时，招聘者需要通过访谈用人单位挖掘和整理信息。

其次是人才的定位。根据内部的分析，需要和用人单位根据掌握的外部市场情况，对需要招聘的人选在外部做一个定位。一方面是根据候选人的学历、地域、工作年限进行一个选定，这里面如果招聘者对行业人才情况有一定掌握的话，再向用人单位了解业内行情的同时就能更好的给出职位要求定位的建议，避免要求的人才在业内基本是不存在的或极不靠谱。还有就是根据职位的工薪和职位级别，对比同类企业的职位，保证招聘的吸引力和可实施性。

三、完善企业内部招聘制度

首先，让我看一个例子，有关索尼公司的内部招聘制度：

日本索尼公司每周出版一期内部小报，公司下属的各部门在该小报上刊登内部“求人广告”，索尼公司的所有职员都可以自由且秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，公司原则上每隔两年便让职员调换一次工作，特别是对于业务精通、干劲十足的职员，不是让他们被动地等待工作变动，而是主动给他们施展才能的机会。这种发掘才智的新颖人事管理制度为索尼公司广大朝气蓬勃的年轻职员提供了一个施展才能的广阔天地

这个例子给我们一个很好的思路。企业在进行内部招聘时，一套完善的招聘制度将保障内部招聘进行时避免近亲繁殖和用人唯亲。完善招聘制度主要包括以下三个方面：

1、恪守原则和程序

坚持公开、公平、公正的原则，内部招聘的信息应该覆盖整个企业内部的全体员工，应该让每一个人都清楚空缺职位的招聘要求、条件、时间等等。从而使所有符合招聘条件的员工都有获得这个职位的机会。同时严格控制和规范内部招聘的每一步骤。

2、从发展的角度选择合适的人才

从发展的角度选择人才就是指企业在进行内部招聘时应注重应聘者未来的潜能的发展，而非停留在现有状况的层面上。这样做不但有利于企业日后的进一步发展，同时也为人才的成长提供了一个机会。

3、以企业的利益为中心

只有本着以企业利益为中心的思想，精细化地、负责地做好内部招聘的每一个细节性的工作，才能真正有助于企业谋求到职位所需的合适人才，切实的解决企业的人才之需。同时也可以引进现代化的测评技术和测评方法来辅助内部招聘活动，提高内部招聘的正确性、准确性。

四、坚持人岗匹配原则

斯蒂芬·罗宾斯博士认为：没有所谓的“好工作”，人们会从不同的角度来评价同样的一件工作。原因是“好工作”的标准不是客观的或统一的；相反，标准因人而异，企业认为比较适合某个员工的工作可能并不为该员工所喜欢和认可。因此，企业在选人时，要重视员工与职务的匹配，并关注员工的工作情况。坚持人岗匹配原则既有利于企业充分利用自身的人力资源，为企业的有序、协调发展起助推作用，也有利于员工个人的健康发展，调动员工的工作积极性。那怎样才能真正做到人岗匹配呢？

作为企业最有效的方法是经常做工作分析，这是人力资源管理在短时间内，用以了解有关工作信息与情况的一种科学手段。是分析者采用科学的手段与技术，直接收集、比较、综合有关工作信息，为企业特定的发展战略、规划，为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种活动。把每个职务的性质、任务、责任、权力、工作内容等用书面记录下来即成为该职位的职务说明书。在制定职务说明书时必须描述职务目标、确定职务职责、指明关键

要素、规定核心能力。

五、重视科学的面试环节

在企业进行内部招聘时，面试是一个必要的环节。但由于面试主观性强，面试人员不稳定等特点，会极大地影响面试的有效性和可靠性。面试的有效性是指面试在预测应聘者未来业绩方面成功与否的准确程度；面试的可靠性是指对不同能力的应聘者采取相同的面试方法，得出评价的客观程度。它们是衡量面试效率的两个重要指标。为了提高面试的有效性和可靠性，企业可以从以下几个角度考虑：

1、慎重选择招聘人员

面试的成功与否，其中很大的影响因素是招聘人员的个人因素。如果面试人员是人力资源经理或者招聘专员，则情况简单一些。如果招聘人员是相关部门经理，或者公司的领导，则对他们进行简单的面试培训是必要的。在面试培训中，要讲明面试的流程、考核的重点、评判的标准、时间的长度等等，并且提醒招聘人员尽量避免产生评价的偏差。让招聘员明白自己的职责，做到心中有数，尽量准确客观。

2、清晰界定选人标准

在界定选人标准时要求是具体的、可衡量的，以作为招聘部门考察人、面试人、筛选人、录用人的标杆。因为人才不是越优秀越好，只有合适的才是最好的。

岗位需要什么样的人？是“硬”条件，通过职务分析明确该岗位的人需要具备的学历、年龄、技能、体能等。这侧重于考察应聘者的能力、素质等。只有掌握了标准，招聘人员才能做到心中有数，才能用心中的这把“尺”去衡量每一位应聘者。否则根本没有办法从众多的应聘者中挑出企业所需要的人，更严重的是经过内部招聘选拔出来的优秀的人选在试用一段时间后竟然并不适合本企业，从而造成企业财力和精力的极大浪费。

3、推动用人部门积极参与招聘

招聘并不单单是人事部门的事。实际上，最清楚要招聘什么样的人是用人部门，而且招进来的人的素质和能力直接关系到部门的工作成效，企业要不断地向用人部门灌输招聘理念、培训招聘技巧，推动其主动参与招聘全过程。用人部门对招聘的配合、支持程度，决定了招聘的成败。

4、科学的规划面试筛选

科学地设置面试问题，在应聘者的回答中捕捉职务所需要的信息。不能自认为有丰富的面试经验而随机提问，这样会导致问题遗漏、掌握到的必要的信息不完整，没达到预期的面试目的。同时，根据所招聘岗位的特点，在面试中有选择地应用一些科学的测评工具，如心理测试、气质和性格测评、案例分析、情景模拟、团队讨论等。这些测评得到的结果不能作为最后录用与否的绝对依据，但可作为录用决策的参考信息。

六、建立基于内部招聘策略的配套培训体系

建立基于内部招聘策略的培训体系具有很重要的功益性的意义。尤其是其有利于缩短录用员工与新环境、新岗位的磨合期，降低管理风险的功能愈发使其显得重要。一般来讲，基于内部招聘策略的培训主要可分为两种类型：第一种类型是日常事务性知识传授的培训，其主要向录用者传授新岗位、新工作环境等相关基本知识和信息，如科室人员状况，上下级部门以及人员关系等。第二种就是能力塑造和能力提升的培训。其主要是针对岗位需求对录用者进行能力培训，如销售部门人员的沟通能力的培训，管理岗位的管理技巧的培训，公关部门的公关能力的提升等。从总体上说，建立配套的培训体系既有助于员工个体的健康发展，也有助于使基于内部招聘的培训向制度化，规范化，程序化的轨道发展，提高内部招聘的质量和效果。

参考文献

- [1] 湛新民.选人战略.南方日报出版社,2003.2.第一版.
- [2] 孙卫敏.招聘与选拔.山东人民出版社,2004.06.