

分类号 F203.9/1071
U D C _____

密级 _____
编号 _____



MBA 学位论文

论文题目 M 公司化工生产岗位人员招聘管理优化研究

研究生姓名: 侯琳

指导教师姓名、职称: 许云斐、教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 人力资源管理

提交日期: 2023.12.25

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 侯琳 签字日期： 2023.12.25

导师签名： 许云 签字日期： 2023.12.25

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 侯琳 签字日期： 2023.12.25

导师签名： 许云 签字日期： 2023.12.25

Research on recruitment management optimization of chemical production personnel in M Company

Candidate : Hou Lin

Supervisor: Xu Yunfei

摘 要

全面实施“技能中国行动”，是中共中央办公厅、国务院《关于加强新时代高技能人才队伍建设的意见》的核心内容，也是我国从制造业大国向制造业强国转型发展的关键措施。技能人才在建设制造业强国中发挥着重要作用，健全的科学的选人用人育人机制是制造业培养技能人才的基础。如何做到人尽其才、适才而用，是企业在人力资源管理中的重点。招聘管理作为人力资源管理的子模块之一，直接关系到人才的获取和留用，直接影响到企业对人才的准确识别和合理配置。1973 年麦克里兰(Maclelland)提出胜任力概念及胜任力模型，描述了岗位任职者基准性素质和鉴别性素质，为人力资源管理提供了科学的管理依据和抓手，同时也为招聘管理提供了有效的方法和手段。基于胜任力模型的招聘管理将使企业获得能胜任岗位工作并对所从事工作感到满意的人才，有效发挥人才价值，同时也能减少人才流失。

本文选取 M 公司化工生产岗位人员为研究对象，通过实地调研、员工访谈及查阅资料，梳理了 M 公司化工生产岗位人员招聘管理现状；通过新引进员工对招聘工作的满意度调查、招聘及用人部门调查问卷，分析得出 M 公司化工生产岗位人员的招聘管理中存在问题的成因有缺乏科学的招聘计划、缺乏专业的招聘团队、缺乏充分的招募准备、缺乏有效的甄选方式、缺乏完善的录用流程、缺乏健全的评估机制；通过调查问卷法、员工访谈法，提炼符合公司发展要求及化工生产岗位素质要求的三个维度 15 项胜任力指标，构建出 M 公司化工生产岗位胜任力模型，为 M 公司化工生产岗位招聘管理优化提供方法支撑；基于化工生产岗位胜任力模型和人岗匹配理论，提出了科学制定招聘计划、加强招聘团队建设、有效开展招募工作、优化人才甄选方式、完善人员录用流程、健全招聘评估机制等 6 个方面的招聘管理优化对策。

本文选取的研究对象为化工类企业，技术技能型人才对其发展显得尤为重要。运用人岗匹配理论、胜任力模型解决生产一线员工的招聘实际问题，在提高岗位胜任率、招聘有效性和改进招聘管理方式、招聘管理水平方面具有现实意义。

关键词： 人才资源 化工生产岗位 胜任力模型 招聘

Abstract

The comprehensive implementation of the Skills in China Program, is the core content of the Opinions on Strengthening the Construction of Highly skilled Talents in the New Era issued by the General Office of the CPC Central Committee and The State Council, and is also a key measure for China to realize its transition of Chinese manufacturing mode. Skilled personnel play an important role in building a manufacturing power. A sound and scientific selection, appointment and education mechanism is the basis for training skilled personnel in the manufacturing industry. How to make the best use of talents will become the key point of enterprise human resource management. As one of the sub-modules of human resource management, recruitment management is directly related to the acquisition and retention of talents, and directly affects the accurate identification and reasonable allocation of talents by enterprises. In 1973, Maclelland put forward the concept of competency and competency model, describing the benchmark quality and discriminating quality of the post holders, and providing a scientific and effective method basis for the recruitment management of enterprises. With the help of the competency model, the recruitment management of the enterprise will obtain the talents who are competent for the job and are satisfied with the work, and effectively give full play to the value of talents and reduce the brain drain.

This paper selects the chemical production post personnel of M Company as the research objects, through field research, staff interviews, and data access, sorted out the recruitment and management status of chemical production personnel in M Company; Using the questionnaire method, Through the new employee recruitment satisfaction survey, the recruitment survey and the employment department questionnaire survey, The analysis shows that the reasons for the problems in the recruitment management of chemical production personnel in M Company are lack of scientific recruitment plan, lack of professional recruitment team, lack of sufficient recruitment preparation, lack of effective selection method, lack of perfect recruitment process, lack of sound evaluation mechanism; Through induction, questionnaire, discussion, Refining 15 competency indicators in three dimensions that meet the development requirements of the company and the quality requirements of chemical production positions, construct the competency model of the chemical production position of M Company, provide method support for the optimization of recruitment management of chemical production positions in M Company; Based on the competency model and basic theory of chemical production position, This paper puts forward six aspects of recruitment management optimization countermeasures, such as scientifically formulating the recruitment plan, constructing the recruitment team, effectively carrying out the recruitment work, optimizing the talent selection method, making

the recruitment process and evaluation mechanism perfect.

The research objects selected in this paper are chemical enterprises, technical skilled talent is particularly important to its development. using the human-post matching theory, competency model to solve the practical problems of production line staff recruitment, in improving the post competency, recruitment effectiveness and improve the recruitment management mode, recruitment management level has practical significance.

Keywords: Talent resources; Chemical production position; Competency model; Recruitment

目录

1 绪论	1
1.1 研究背景、意义	1
1.2 国内外研究现状	2
1.2.1 国外研究现状	2
1.2.2 国内研究现状	4
1.2.3 研究现状评述	5
1.3 研究内容与方法	6
1.3.1 研究内容	6
1.3.2 技术路线图	7
1.3.3 研究方法	8
1.3.4 创新点	8
2 相关概念及理论	9
2.1 招聘相关概念	9
2.1.1 招聘	9
2.1.2 招聘管理	9
2.1.3 招聘管理内容	10
2.2 相关理论	10
2.2.1 人岗匹配理论	10
2.2.2 需求层次理论	11
2.2.3 胜任力模型	12
3 M 公司化工生产岗位人员招聘管理现状	13
3.1 公司概况	13
3.1.1 公司简介	13
3.1.2 公司组织架构	13
3.1.3 公司人员结构	14
3.2 公司化工生产岗位现状	15

3.2.1 化工生产岗位特点	15
3.2.2 化工生产岗位人员结构分析	16
3.2.3 化工生产岗位人员招聘-离职分析	17
3.3 公司化工生产岗位人员招聘管理现状	18
3.3.1 招聘计划	18
3.3.2 招聘渠道	19
3.3.3 招聘团队	19
3.3.4 招募情况	20
3.3.5 甄选方式	20
3.3.6 录用过程	22
3.3.7 招聘评估	22
4 M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在的问题及成因	23
4.1 新员工招聘满意度调查问卷	23
4.1.1 问卷设计及发放	23
4.1.2 问卷数据分析	23
4.2 招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷	27
4.2.1 问卷设计及发放	27
4.2.2 问卷数据分析	28
4.3 用人部门对招聘效果满意度的调查问卷	31
4.3.1 问卷设计及发放	31
4.3.2 问卷数据分析	31
4.4 M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在的问题	33
4.4.1 招聘计划浮于表面	33
4.4.2 面试官专业表现一般	34
4.4.3 招募信息模糊不清	34
4.4.4 甄选方式不合理	35
4.4.5 入职培训内容单一	35
4.4.6 招聘评估工作缺失	36
4.5 M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在问题的成因	36

4.5.1 缺乏科学的招聘计划	36
4.5.2 缺乏专业的招聘团队	37
4.5.3 缺乏充分的招募准备	38
4.5.4 缺乏有效的甄选方式	38
4.5.5 缺乏完善的录用流程	39
4.5.6 缺乏健全的评估机制	40
5 M 公司化工生产岗位人员招聘管理优化策略	41
5.1 改进思路与方法	41
5.1.1 改进思路	41
5.1.2 化工生产岗位胜任力模型构建	41
5.2 科学制定招聘计划	48
5.2.1 明确招聘标准及需求	48
5.2.2 优化招聘渠道	51
5.3 加强招聘团队建设	51
5.3.1 提升招聘团队专业能力	51
5.3.2 优化招聘团队成员配置	52
5.4 有效开展招募工作	52
5.4.1 丰富现有的招募方式	52
5.4.2 发布清晰的招募信息	52
5.5 优化人才甄选方式	54
5.5.1 有效运用测评方法	54
5.5.2 科学选择面试方式	54
5.5.3 合理设计评价标准	55
5.6 完善人员录用流程	57
5.6.1 适当进行背景调查	57
5.6.2 优化入职培训内容	58
5.7 健全招聘评估机制	58
5.7.1 开展招聘数量和质量评估	59
5.7.2 进行招聘成本和效益评估	61

6 保障措施	62
6.1 制度保障	62
6.2 人员保障	62
6.3 资金保障	63
7 结论与展望	64
7.1 研究结论	64
7.2 展望	65
参考文献	66
附录	69
1 新员工对招聘工作满意度的调查问卷	69
2 招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷	72
3 用人部门对招聘效果满意度的调查问卷	76
4 M 公司化工生产岗位胜任力模型构建访谈提纲	79
致谢	80

1 绪论

1.1 研究背景、意义

全面实施“技能中国行动”，是中共中央办公厅、国务院《关于加强新时代高技能人才队伍建设的意见》的核心内容，也是增强国家核心竞争力和科技创新能力的关键所在，更是实现我国由制造大国迈向制造强国战略目标的重要举措。近几年，国际国内环境复杂多变，中国制造、中国创造迫在眉睫。新时代人才强国战略提出人才作为建设制造强国的根本，要建立健全科学合理的选人、用人、育人机制，加快培养制造业发展急需的专业技术人才、经营管理人才、技能人才。在我国实现创新发展的关键节点上，在知识经济加快人才竞争的广度和深度的背景下，人才资源已成为基础性、核心性、战略性资源。作为企业发展的第一要素及企业竞争的制高点，如何做到人尽其才、适才而用，将成为企业人力资源管理的重中之重。企业进行的招聘管理，直接影响到企业对人才的准确识别和合理配置。借助胜任力模型，企业的招聘管理将获得能胜任岗位工作并对所从事工作感到满意的人才，有效发挥人才价值，为企业发展蓄力；同时也能减少人才流失，降低经营风险。

M 公司成立于 1994 年，位于江苏经济开发区，公司主要进行化工产品的研发、生产和销售。近几年，M 公司延伸发展领域，对人才的数量需求日益增加并更加重视已有人才的质量、结构问题。化工生产岗位是 M 公司化工生产运营中心基础岗位，负责农药、阻燃剂的化工生产及加工，属于化工制造企业关键岗位。据资料显示，该公司 2018-2022 年化工生产岗位实际招聘人数占计划招聘人数的 86%，且连续 5 年招聘人员不足。同时该岗位人员离职率逐年增加，2022 年该岗位员工离职率达到 7.7%。

为解决 M 公司化工生产岗位员工招聘数量不足及员工流失问题，本文结合基础理论并基于构建的化工生产岗位胜任力模型，提出了科学制定招聘计划、加强招聘团队建设、有效开展招募工作、优化人才甄选方式、完善人员录用流程、健全招聘评估机制等 6 个方面的招聘管理优化对策，改进了公司的招聘管理方式，解决 M 公司因缺乏科学的招聘计划、缺乏专业的招聘团队、缺乏充分的招募准备、缺乏有效的甄选方式、缺乏完善的录用流程、缺乏健全的评估机制造成的人岗不

匹配,进而导致该岗位的人才流失问题,提高该岗位招聘质量和效果的同时也优化了公司的人力资源招聘管理体系,使公司能更好地引才用才留才,提高公司经营效益。

本文以化工类企业为研究对象,技术和技能型人才的获取和留用成为影响该类企业发展的重要因素。《中国制造 2025》对制造业的创新发展提出了更高的要求,同样也使得化工生产类企业对化工生产一线人才的需求更加迫切。运用胜任力模型解决生产一线员工的招聘实际问题,在提高岗位胜任率、招聘有效性和改进招聘管理方式、招聘管理水平方面具有现实意义。本文的研究内容及给出的对策,对其它企业也有一定的参考价值。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 国外研究现状

(1) 招聘研究现状

国外对于招聘的研究早于国内,招聘过程更加完善且对于招聘程序的理解更深入,方法也更灵活。对于招聘甄选方法的选择更接近于企业实际,对招聘评估工作更重视。

关于招聘需求的作用的研究:招聘工作的开展离不开科学的人力资源规划,而招聘需求的确定是开展人力资源规划的第一步。Grant D. Huang 等(2020)认为,招聘需求应该要根据人力资源规划来确定,以提高企业招聘的科学性⁽¹⁾。Chaturong Napathorn(2019)认为企业应该根据招聘需求确定招聘的渠道和招聘的方法,这样才能提高招募成功的可能性和效果⁽²⁾。

关于招聘甄选方法和评判标准的研究:Peide 等(2022)认为选择合适的人才甄选的方式和科学的评价标准,能够让企业更好地选拔人才,并提出权重评估比率分析方法和加权聚合和乘积评估方法,这种权重确定方法有助于协调和收集专家的数据,以更好的甄选人才⁽³⁾。Sulton Portuondo 等(2018)强调合理的、科学的人才甄选方法有助于企业招聘工作的开展。也认为企业甄选人才应采纳多种方法,观察法和访谈法是必不可少的⁽⁴⁾。

关于招聘效果评估的研究: Mohd Jamaludin Siti Zulaikha (2020)认为招

聘的评估工作在整个招聘工作中，既是对前段招聘的总结，也是以后招聘工作开展的依据。有效地开展招聘的评估工作对企业、行业 and 机构的发展有很大帮助⁽⁵⁾。Parker Francine (2018) 指出企业可以通过员工满意度、服务年限等入职后的表现，通过建立电子档案的方式进行招聘效果评估⁽⁶⁾。Moradi Sina (2020) 认为招聘效果的评估，可以借助冰山模型和洋葱模型，运用这种方法，能够对员工的绩效表现作出更为准确的判断⁽⁷⁾。

(2) 胜任力模型研究现状

国外对于胜任力模型的研究与应用最早是在企业招聘活动中，为企业提供更满意且能更好胜任工作的人才，而后将胜任力模型广泛的应用于人力资源管理的其它方面。

胜任力模型在早期的发展中形成了素质冰山模型，后来在此基础上，形成了素质洋葱模型。简单地说，胜任力模型其实就是一组胜任素质结构。1973 年，麦克里兰 (Maclelland) 首次提出胜任力概念，为胜任力模型的发展奠定基础。素质冰山模型的含义是：个体的素质可以分成基本的素质和可以鉴别的素质，其中个体的基本的素质，是能够被测量和观察并能够通过培训获取的，被描述为冰山以上的部分。而个体的可以鉴别的素质，与个体的基本的素质相反，是不容易被观察和测量并通过培训获取的，被描述为冰山以下的部分。重要的是，个体的可以鉴别的素质是用来区分绩效优秀和绩效一般的任职者的绩效表现。1982 年，R. 博亚特兹提出素质洋葱模型。洋葱模型的含义是：描述了个体的胜任素质可组成一个三层包裹的类似于洋葱的结构，这个结构最外层的胜任素质由技能和知识构成，中间层的胜任素质由自我形象、价值观和态度构成，最里层的胜任素质由动机、个性构成。这个模型中，个体的胜任素质在外层，越能够被观察和测量，越容易通过培训获得；个体的胜任素质在内层，越不能够被观察和测量，越难通过培训获得，但是却最核心。

Alidrisi Hassan M (2022) 通过调查问卷，提炼总结出工程项目经理胜任力因子，包含成就导向、适应性、自我控制、团队合作、组织意识、冲突管理等方面，建立起工程项目经理的胜任力模型，在一定程度上增加了企业对工程项目经理岗位的了解并能有效招聘⁽⁸⁾。Hong Xiaomei 等 (2021) 采用德尔菲法，通过咨询 29 名专家，建立牙医助理初步能力模型，包括 7 个能力等级和 50 项指标，并

通过 1389 名牙医助理数据进行模型检验，最终证实模型的可靠性和有效性，建立牙医助理的胜任力模型。该模型可以为这些专业人员的教育、培训和评价提供更科学的依据⁽⁹⁾。

1.2.2 国内研究现状

(1) 招聘研究现状

目前，国内对招聘方面的研究基本是围绕员工管理需要，在心理层面进行研究的。很多学者通过案例，在实践研究中，获得丰富的研究结论。对招聘的研究，贯穿招募、甄选、聘用、评估整个招聘过程。

关于招聘计划的研究：闫涵（2021）指出，新的人才招聘趋势，是在个性化的人才招聘方案基础上精准制定招聘计划，促进人才招聘从被动招聘走向主动筛选、合理匹配的主动招聘新层级⁽¹⁰⁾。陈惠宾（2022）认为，提升企业人力资源招聘计划的精确性和针对性，需要对企业各部门的人力资源需求以及人才素质要求进行实地、系统调查，结合企业各部门所反馈的人力资源需求信息，开展后续的招聘工作⁽¹¹⁾。李伊凡（2022）认为，企业制定的人力资源招聘计划不能过于盲目，还应依据企业的实际情况，以企业内部员工的学历、年龄等结构为基础，制定与企业实际需求相匹配的人力资源招聘计划⁽¹²⁾。

关于招聘渠道的研究：池重（2019）认为，随着“互联网+人力资源”管理模式来临，通过网络招聘渠道开展招聘活动，既降低了企业招聘成本，又提升了企业的招聘效率⁽¹³⁾。许敏（2021）指出，企业可以多样化地选择招聘渠道，尤其是新媒体渠道，可以帮助企业做好形象宣传。同时也认为，选择不同的招聘渠道，会给企业的形象产生不同的影响⁽¹⁴⁾。

关于招聘测评方式的研究：杜琳（2019）指出，完善的测评制度的建立，能够使得企业对人才的有些情况有一定程度的了解，能帮助企业更好地开展面试工作。目前所有的测评方法，观察法的使用也是不容忽视的⁽¹⁵⁾。

关于招聘效果评估的研究：招聘效果的评估是发现招聘工作的不足之处并加以改进的过程。曹容海（2020）认为，对招聘效果开展评估工作，应该是综合性全方位的，须从招聘的结果、招聘的流程等多方面进行评估，这样企业才能达到良好的招聘效果，有利于企业的长期发展⁽¹⁶⁾。

关于制造企业员工招聘要点的研究：陈义媛（2020）认为制造企业员工的招聘应聚焦于一线基层员工的招聘数量和规模，确保满足制造企业对于劳动力的需求⁽¹⁷⁾。刘毓芸（2020）认为劳动力密集型企业员工的招聘中的重点是实现产业发展和基层员工之间的相互适应⁽¹⁸⁾。

（2）胜任力模型研究现状

国内对于胜任力模型的研究是在国外构建的较为成熟模型的基础上，在企业实践中进行和开展的。

邓沛、王野等（2022）认为，胜任力模型在国家电网公司培养造就高素质员工队伍方面的科学应用，有利于国家电网公司建立健全合理的选人用人机制，也能更好地满足公司适应新形势的发展需求⁽¹⁹⁾。康高梅子（2021）选取 15 家企业共 30 名销售人员为样本，运用调查问卷以及访谈的方法，得出了该岗位的胜任力素质指标，建立了销售人员的胜任力模型，在提高销售人员的绩效水平方面，有很大的帮助⁽²⁰⁾。周倩、陈淑珍等（2020）通过调查问卷、访谈法，分析得出商业银行个人理财顾问岗位素质特征，构建出了该岗位的胜任力模型，并依据胜任力模型，明确了商业银行个人理财顾问岗位的绩效标准⁽²¹⁾。梁瑜（2019）通过行为事件访谈法、调查问卷法，提出了在构建知识类员工的胜任力模型的过程中，模型的评价过程具有很关键的作用⁽²²⁾。

1.2.3 研究现状评述

总体来看，国内外学者对于招聘相关研究广泛而深入，从招聘计划、招聘渠道、招聘甄选方法、招聘效果评估、胜任力模型等方面，为企业的人力资源管理和招聘管理体系的完善提供了参考依据。由于不同行业及领域的招聘管理活动存在各自不同的特点，企业对于招聘管理的需求会随着企业所处的发展阶段、市场变化趋势、经济政策等原因，需要用理论更好地结合实际。因此，企业需要结合自身特点建立符合本企业的有效招聘管理体系。在知识经济环境下，面对新的用工环境，企业要坚持以理性、客观的视角认识当前人才招聘环境的具体变化，通过构建新的招聘模式，利用“互联网+”技术优势，提高人力资源管理质量和效率。

在这种环境下，还需要进一步完善现有的招聘方面的研究，从广度上和深度

上,结合企业实际,为企业的人力资源管理和招聘管理体系的完善提供更全面和完善的参考依据。

1.3 研究内容与方法

1.3.1 研究内容

本文结合基础理论并运用胜任力模型理论,建立起化工生产岗位胜任力模型,有针对性的给出 M 公司化工生产岗位员工招聘管理优化策略,解决 M 公司因缺乏科学的招聘计划、缺乏专业的招聘团队、缺乏充分的招募准备、缺乏有效的甄选方式、缺乏完善的录用流程、缺乏健全的评估机制造成的人岗不匹配,进而导致关键岗位的人才招聘不足和流失问题。

第一部分:绪论。主要阐述了文章研究的背景、研究的理论基础及国外国内研究现状。

第二部分:相关概念及理论。主要阐述了招聘与招聘管理概念、人岗匹配理论、需求层次理论、胜任力模型。

第三部分:M 公司化工生产岗位人员招聘管理现状。结合实地调研及查阅资料,梳理了 M 公司化工生产岗位的招聘现状。

第四部分:M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在的问题及成因。运用调查问卷法,通过化工生产岗位新员工对招聘的满意度调查和招聘及用人部门招聘情况调查,总结该公司在招聘工作中存在招聘计划浮于表面、面试官专业表现一般、招募信息模糊不清、甄选方式不合理、入职培训内容单一、招聘评估工作缺失等问题。并深入分析存在以上问题的成因有缺乏科学的招聘计划、缺乏专业的招聘团队、缺乏充分的招募准备、缺乏有效的甄选方式、缺乏完善的录用流程、缺乏健全的评估机制。

第五部分:M 公司化工生产岗位人员招聘管理优化策略。通过 M 公司化工生产岗位胜任力模型构建,构建出更符合公司发展要求及化工生产岗位素质要求的三个维度 15 项胜任力指标。基于化工生产岗位胜任力模型,提出了科学制定招聘计划、加强招聘团队建设、有效开展招募工作、优化人才甄选方式、完善人员录用流程、健全招聘评估机制 6 个方面的招聘管理优化对策,改进了公司的招聘

管理方式并提高了公司的招聘管理水平。

第六部分：保障措施。基于提出的 M 公司化工生产岗位人员招聘管理优化策略，给出制度保障、人员保障、资金保障三个层面的保障措施，保障了招聘管理优化策略的顺利实施和落地。

第七部分：结论与展望。总结归纳文章重点解决的问题及展望。

1.3.2 技术路线图

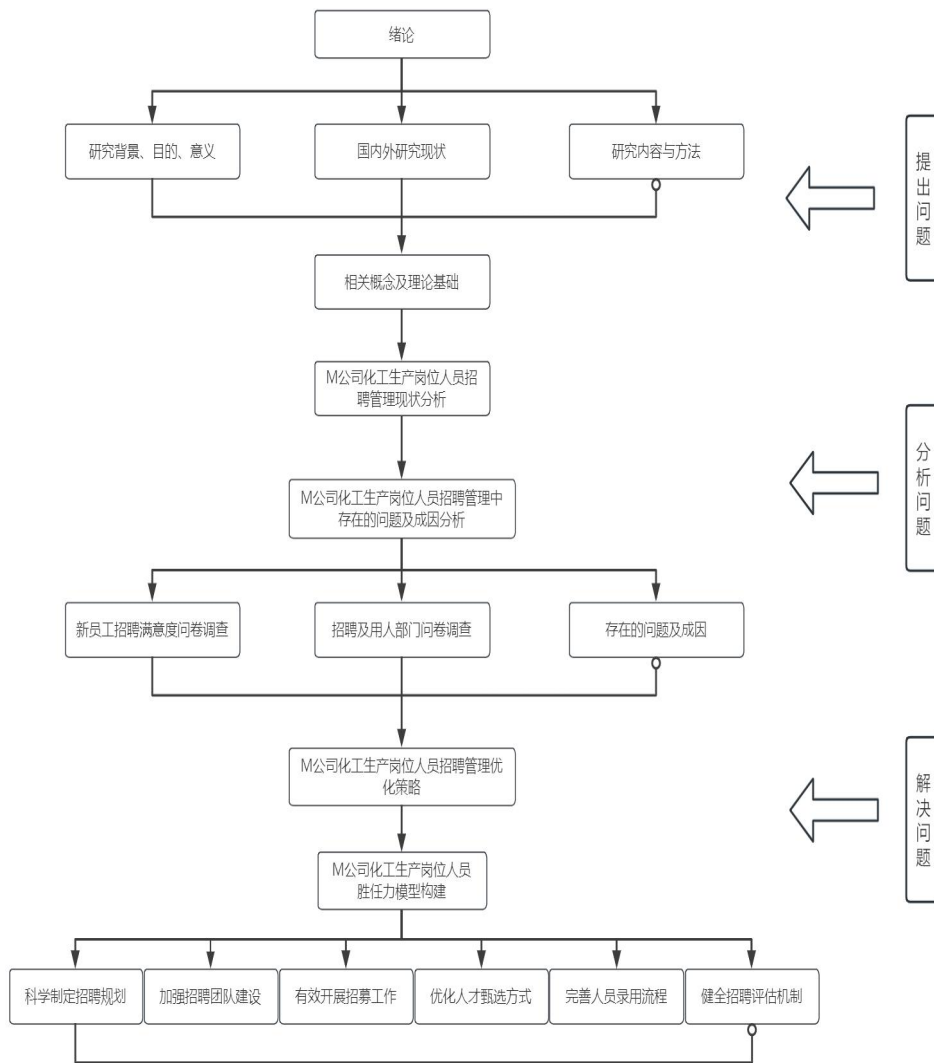


图 1.1 论文研究路线

1.3.3 研究方法

(1) 文献分析法

本文通过对文献的研究和整理,梳理出人岗匹配理论、需求层次理论、胜任力模型,为本文的研究提供理论和方法方面的指导。

(2) 案例研究法

本文以 M 公司作为研究对象,深入了解该公司各岗位员工招聘方面的实际实施情况,采用实地调研和访谈的方法,分析 M 公司化工生产岗位人员招聘的现状和招聘管理中存在的具体问题,使得本文的研究具有现实意义。

(3) 调查问卷法

在获取 M 公司化工生产岗位员工招聘方面存在的问题时,本文运用调查问卷的研究方法,通过选取该公司部分员工为调查对象,了解该公司在招聘工作中存在的问题,提升了本文研究的实践性。

(4) 专家小组讨论法

邀请对化工生产岗位有深入了解的内外部人员,组成专家小组,对通过调查问卷法得出的初步胜任力因子进行讨论、评估,归纳总结出符合 M 公司特点的化工生产岗位人员的胜任力因子,并对最终得出的胜任力项目进行权重赋值,为文章化工生产岗位招聘策略的优化提供方法支撑。

1.3.4 创新点

胜任力模型作为提高招聘管理科学性的手段,国内学者们都是基于营销岗位、中高层管理岗位来进行胜任力模型构建并进行人力资源管理方面的研究。本文选取的研究对象为化工类企业,基于技术技能型人才对其发展的重要性,构建生产一线员工的岗位胜任力模型,解决招聘中的问题,为化工类制造行业的人力资源管理的研究,提供了宝贵的案例参考价值。

文章给出的构建化工生产岗位胜任力模型的方法及化工生产岗位胜任力模型在招聘管理有关方面的应用,对 M 公司人力资源管理的实践和招聘管理的优化具有指导意义。

2 相关概念及理论

2.1 招聘相关概念

2.1.1 招聘

招聘，即是对人才的选拔和筛选，并将选拔和筛选后的人才录用到合适的岗位上的一项活动。整个人力资源管理体系中，招聘作为能直接影响到企业是否获得与企业战略相匹配的人力资源的首要环节，为企业发展在人才获取、留用方面提供支撑，在很大程度上影响着企业发展。招聘被称为“第一资源”，当企业出现员工流失，企业需要站在人力资源和企业战略的角度，通过招聘活动，开展人才的补充，这样的一个通过选拔和筛选来补充人力资源的过程就是招聘。随着经济发展，企业的招聘活动也更加注重招聘方法的合理选择和人员与岗位的高度适应。

2.1.2 招聘管理

冉军（2014）在其《招聘管理》一书中这样讲：“招聘的最终目的是补充企业的人力资源，是通过招募、甄选、录用、评估活动进行的，招聘管理则是对这些活动进行计划、组织、领导与控制，使招聘活动变得更为有效的过程⁽²³⁾。”

吴文艳（2014）在其《组织招聘管理》一书中提出：“招聘管理是组织为获取人力资源，在人力资源规划的基础上，以明确的标准和有效的方法，选拔出合格的人才，并将其聘用到合适岗位上的一种管理活动⁽²⁴⁾。”

李燕萍（2016）指出：招聘管理是补充企业人力资源、将人才引入企业并进行宣传和树立企业形象的活动。其目的是获取人才，优化配置人力资源，促进企业人才结构合理化的一项管理活动⁽²⁵⁾。赵敏谕（2022）认为：招聘是企业根据自身发展情况，通过发布招聘信息进行科学筛选的活动，招聘管理则是企业根据自身发展需求，按照岗位职责，运用有效的方法，达到人才选拔和录用的目的，并提高企业劳动效率⁽²⁶⁾。

2.1.3 招聘管理内容

学者李燕萍（2016）提出：招聘管理是以招募和选拔为主要方式和方法，通过招募、甄选、录用和评估，最终达到企业人才的持续性和稳定性的目的。她认为，招聘管理活动有招募、甄选、录用和评估。如下图 2.1 所示。

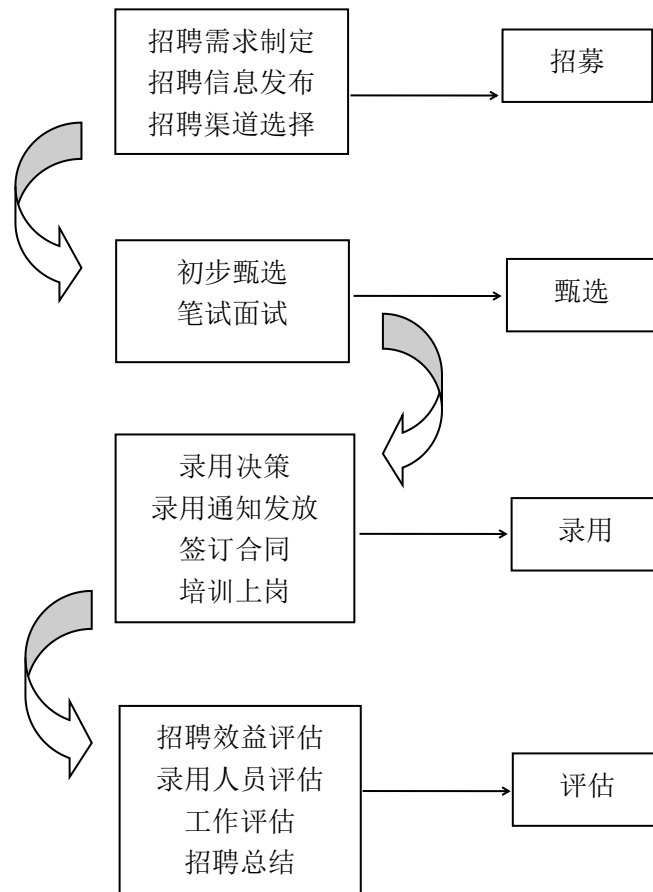


图 2.1 招聘管理活动

2.2 相关理论

2.2.1 人岗匹配理论

人岗匹配理论是由人职匹配理论演变而形成和发展的，由帕森斯(F. Parsons)提出。该理论从职业和人的角度，表达了个体是不同的，是存在差异的，是有差异化的特征的。不同种类的职业对人的要求也是不同的，这就需要职业对人的素

质要求与个人具有的特质相协调和匹配。换句话说，也就是一个人的能力、性格、爱好、技艺和所从事职业对人的各项素质要求越符合，那么这个人的工作效率就越高，就越能给企业带来经济效益，反之则工作效率越低，越不能给企业带来经济效益。

如何能做到人职匹配，帕森斯(F. Parsons)认为有三个方面：第一个方面是对求职者的生理方面和心理方面表现出来的各种特征进行综合的评价与判断。基于心理测评和背景调查，能够得到一些基础资料，通过对这些基础资料的研究，能够对求职者有一个基本的评价和判断。第二个方面是用科学的方法去分析各类型的职业的特征，并进一步分析这些职业对人各项素质的要求。第三个方面是很好地做到人与职位的匹配。在对求职者有一个评价和一定的判断的基础上，对比不同职业对人各项素质的要求，将适合的人才放到合适的岗位上。

2.2.2 需求层次理论

需求层次理论，简单地说，就是人对于高一层次需求的满足，是基于低一层次的需求被满足后。基于对行为理论科学的研究，马斯洛认为人的需求主要由生理需求、安全需求、社交需求、被尊重的需求、自我实现的需求组成，每一层级的需求特征如表 2.1 所示。

表 2.1 马斯洛需求层次理论需求特征定义及示例

需求层次 (由低到高)	特征定义	特征示例
生理需求	指人类在生存过程中要满足的最基本的需求	吃饱、穿暖
安全需求	指在满足生理需求层次后要满足的安全的需求	自身安全、财产安全
社交需求	指在满足自身安全需求层次后要与他人建立社交关系的需求	友情、爱情、归属感
被尊重的需求	指人们满足了前面三个层次的需要时，希望受到别人的认同和尊重的需求	自我尊重、他人尊重
自我实现的需求	指人希望能发挥自己的才能，并使之完善，能为社会做出自己的一份贡献，实现自我价值的需求	成功、成就

本文在明确招聘需求、合理选择甄选方法和完善聘用流程中应用到该理论。需求层次理论强调的是人在自我发展的不同阶段有不同的价值追求，只要能够满足自身的不同阶段的发展需求，才会为企业创造更多的价值。

2.2.3 胜任力模型

胜任力模型在早期的发展中形成了素质冰山模型，后来在此基础上，形成了素质洋葱模型。简单地说，胜任力模型其实就是一组胜任素质结构。1973 年，麦克里兰(MacLelland)首次提出胜任力概念，为胜任力模型的发展奠定基础。素质冰山模型的含义是：个体的素质可以分成基本的素质和可以鉴别的素质，其中个体的基本的素质，是能够被测量和观察并能够通过培训获取的，被描述为冰山以上的部分。而个体的可以鉴别的素质，与个体的基本的素质相反，是不容易被观察和测量并通过培训获取的，被描述为冰山以下的部分。重要的是，个体的可以鉴别的素质是用来区分绩效优秀和绩效一般的任职者因素。1982 年，R. 博亚特兹提出素质洋葱模型。洋葱模型的含义是：描述了个体的胜任素质可组成一个三层包裹的类似于洋葱的结构，这个结构最外层的胜任素质由技能和知识构成，中间层的胜任素质由自我形象、价值观和态度构成，最里层的胜任素质由动机、个性构成。这个模型中，个体的胜任素质在外层，越能够被观察和测量，越容易通过培训获得；个体的胜任素质在内层，越不能够被观察和测量，越难通过培训获得，但是却最核心。

Briscoe (1996) 认为：“人力资源的每个方面，胜任力模型都发挥着很重要的作用。”胜任力模型的构建，挖掘出了不同岗位对人才的深层次能力素质要求，不仅包含知识、技能的要求，还包含了决定未来工作绩效的素质要求，更加符合企业自身发展的要求。

基于胜任力模型被广泛应用到招聘管理的有关方面，在明确人才招聘标准的基础上，更加科学地选择与岗位能力和素质要求相匹配的人员，从而使筛选的人员更好地为公司服务并创造价值。胜任力模型在招聘管理中应用涉及到很多方面，比如明确招聘标准和需求、科学选择面试方式、合理设计评价标准、入职培训内容和招聘评估内容。

3 M 公司化工生产岗位人员招聘管理现状

3.1 公司概况

3.1.1 公司简介

M 公司，成立于 1994 年，位于江苏经济开发区，目前拥有员工 600 余人。公司主要进行化工产品的研发、生产和销售，主要产品有原药、制剂及磷酸盐等。公司的化工产品主要在农业、塑料、建材及医疗领域运用，其化工产品远销世界各国。

M 公司成立以来，以“诚信、务实、合作、拓新”为企业价值观，以“诚信为本、合作共赢”为企业愿景，秉承“市场和顾客为中心”的基本理念，努力成为化工行业的产品标准化企业。

3.1.2 公司组织架构

M 公司的组织架构较为完整，设董事会和监事会，在总经理、副总经理等各级行政领导下，设置化工生产运营中心等 11 个一级职能中心，生产车间等 17 个二级职能部门（组织架构见图 3.1）。

这种组织形式集权统一、专业化强、分工明确，职责清晰，属于直线-职能式组织结构，管理效率高的同时，也存在很多弊端，这也是公司招聘中存在问题的重要原因之一。这种组织结构，最高管理层具有集中的权利，中间的管理层权利不足，不利于公司创新能力的提高；其次这种组织结构具有各职能部门之间横向联系较少的特点，会使得职能部门间容易产生矛盾和合作困难，不利于目标的有效达成；再次这种组织结构从下而上信息传递路线较长，反馈较慢，难以适应市场环境的迅速变化，不利于公司快速响应市场需求。

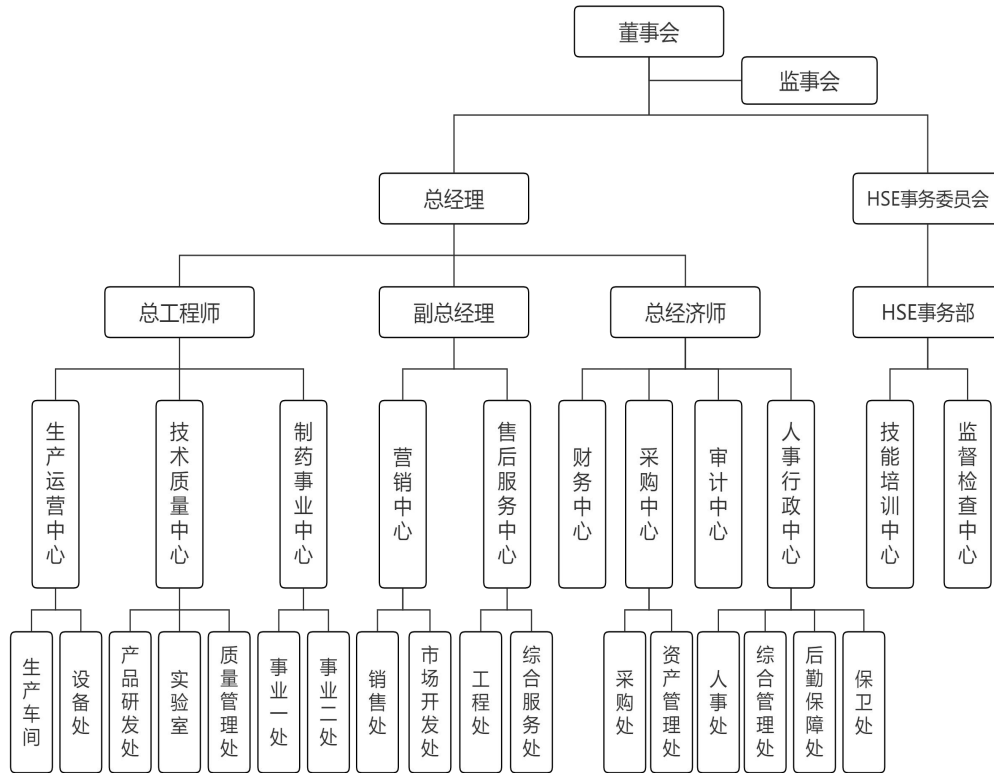


图 3.1 公司组织架构图

3.1.3 公司人员结构

目前，公司共有员工 625 人，其中正式员工 610 人。人员类型结构方面（表 3.2）：工勤人员、管理人员与专技人员分别占总人数的 65.8%、23.7%和 10.5%。年龄结构方面（表 3.3）：以 26-35 岁人员居多，占员工总数比例最大。人员的学历情况(表 3.4)：硕士及以上学历占比为 10.4%，本科及以下学历占比为 89.6%。

表 3.1 公司人员性别结构分析

人员性别结构	人数	占比
男性	436	69.8%
女性	189	30.2%

注：数据来自作者调研整理

表 3.2 公司人员类型结构分析

人员类型结构	人数	占比
管理人员	148	23.7%
专技人员	66	10.5%
工勤人员	411	65.8%

注：数据来自作者调研整理

表 3.3 公司人员年龄结构分析

人员年龄结构	人数	占比
20-25 岁	42	6.7%
26-30 岁	178	28.5%
31-35 岁	189	30.2%
36-40 岁	71	11.4%
41-45 岁	45	7.2%
46-50 岁	53	8.5%
51-55 岁	38	6.1%
56-60 岁	9	1.4%

注：数据来自作者调研整理

表 3.4 公司人员学历结构分析

人员学历结构	人数	占比
本科以下	393	62.9%
本科	167	26.7%
硕士研究生	53	8.5%
博士研究生	12	1.9%

注：数据来自作者调研整理

3.2 公司化工生产岗位现状

3.2.1 化工生产岗位特点

公司化工生产岗位，直属于生产车间管理，生产车间归公司生产运营中心管理。化工生产岗位是直接关系到一线生产任务的，主要负责农药制剂、阻燃剂、乙烯等的一线生产。该岗位人员决定了产品的质量、合格率、原材料利用率，也是 M 公司能否达到高质量化工生产目标的关键所在。由于化工生产具有高危险性、高压性、和高污染性，使得该岗位人员流动性较大，及时的人员招聘成为公司的一大困难。

目前，M 公司生产运营中心共有员工 186 人，其中中心管理人员 10 人，设备处 18 人，生产车间 158 人。根据图 3.2，生产车间设置岗位共有 7 个，其中，化工生产操作岗位（全文统一为化工生产岗位）人员共有 144 人。

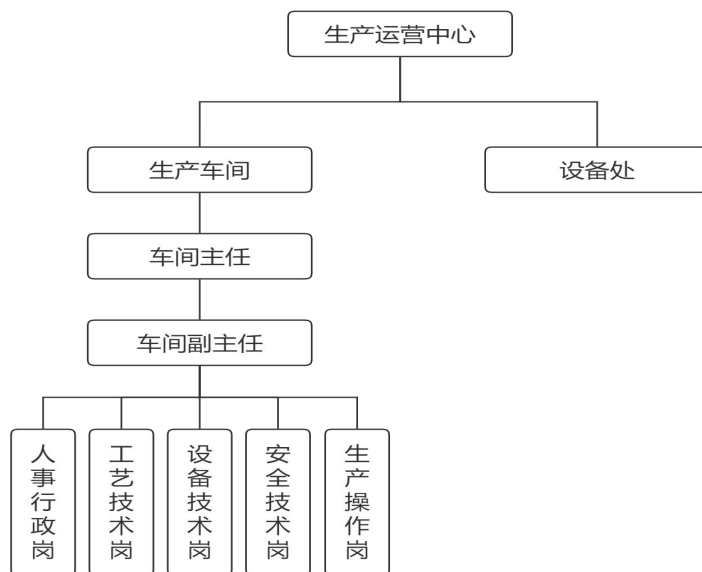


图 3.2 生产运营中心岗位设置图

3.2.2 化工生产岗位人员结构分析

目前，公司化工生产岗位人员共计 144 人，呈现出男性人数居多、初级职称人数居多、28-35 岁人数居多、大专学历人数居多、工作年限 6 年至 10 年人数居多的人员构成特点。详见表 3.5 化工生产岗位人员性别结构分析、表 3.6 化工生产岗位人员类型结构分析、表 3.7 化工生产岗位人员年龄结构分析、表 3.8 化工生产岗位人员学历结构分析、表 3.9 化工生产岗位人员工龄结构分析。

表 3.5 化工生产岗位人员性别结构分析

人员性别结构	人数	占比
男性	112	77.8%
女性	32	22.2%

注：数据来自作者调研整理

表 3.6 化工生产岗位人员类型结构分析

人员类型结构	人数	占比
管理人员	0	0
专技人员	7	4.9%
工勤人员	137	95.1%

注：数据来自作者调研整理

表 3.7 化工生产岗位人员年龄结构分析

人员年龄结构	人数	占比
20-25 岁	12	8.3%
26-30 岁	41	28.4%
31-35 岁	48	33.3%
36-40 岁	24	16.7%
41-45 岁	13	9%
46-50 岁	5	3.5%
51-55 岁	1	0.7%

注：数据来自作者调研整理

表 3.8 化工生产岗位人员学历结构分析

人员学历结构	人数	占比
高中及以下	21	14.6%
大专	90	62.5%
本科	31	21.5%
硕士研究生	2	1.4%

注：数据来自作者调研整理

表 3.9 化工生产岗位人员工龄结构分析

人员工龄结构	人数	占比
2 年及以下	10	6.9%
3 年至 5 年	53	36.8%
6 年至 10 年	62	43.1%
10 年以上	19	13.2%

注：数据来自作者调研整理

3.2.3 化工生产岗位人员招聘-离职分析

2018-2022 年化工生产岗位实际招聘人数少于计划招聘人数，且连续 5 年招聘人员不足。录用比呈现出逐年降低、离职率呈现出逐年增加的特点。具体人员招聘-离职情况如表 3.10 所示。

表 3.10 化工生产岗位人员近 5 年招聘-离职分析

年份	计划招聘人数	实际招聘人数	离职人数	录用比	年离职率
2018 年	30	25	5	83.3%	2.6%
2019 年	20	16	7	80%	4.1%
2020 年	20	16	7	80%	4.3%
2021 年	20	13	10	65%	6.4%
2022 年	20	11	12	55%	7.7%

注：数据来自作者调研整理

3.3 公司化工生产岗位人员招聘管理现状

公司员工招聘是由公司人事行政中心按照公司《员工招聘管理办法》具体实施的，人事行政中心根据年终定岗定编及各部门人员需求制定第二年度的招聘方案，经主管领导、公司领导逐级审批后，按照招聘方案进行招聘工作。招聘方案中简单列明了招聘岗位及招聘人数、招聘时间及招聘地点和招聘渠道。还说明了甄选环节技能测试与面试方式、体检规定、录用办法（劳动合同签订、岗前培训形式）、资料保管归档等内容。化工生产岗位员工招聘也是按照以上方式，由车间主任提交用人需求申请，公司人事行政中心具体负责该岗位人员的招聘。该岗位招聘实施及管理现状，本文从招聘计划、招聘渠道、招聘团队、招募情况、甄选方式、录用过程、招聘评估 7 个方面进行分析。

3.3.1 招聘计划

招聘工作开展的前提是招聘计划的编制。招聘计划的编制要根据上年度招聘情况总结，在了解企业上年度招聘问题和用人需求后，开展本年度招聘计划的编制工作。在清楚地确定好化工生产岗位的招聘人数和明确了该岗位需要什么素质的人才之后，将招聘要选择的渠道、实施招聘的人员、以及人才选拔采用的方式进行全面考虑和提前安排，以更好的实施招聘；在人才选定后，计划中也要列明入职培训内容，以更好的开展入职培训工作；在入职培训结束后，计划中也要列明培训期考核方式、考核内容，提升培训效果；在上岗后，计划中要列明招聘效果评估方式、评估内容，提升招聘质量。

公司现有的招聘计划，对于化工生产岗位，招聘人数的确定是由车间主任根据当年该岗位人员的辞职、调出、晋升情况和化工生产线任务、工作量等情况，

编制本车间下一年度用人需求，提交公司人事行政中心审核后，确定化工生产岗位招聘人数；招聘时间、招聘地点、招聘渠道的确定，也没有深层次考虑其合理性；甄选面试环节采用半结构化方式，较为传统单一；招聘效果评估也是简单地资料保管归档。从现有的招聘计划，可以看出招聘计划的制定还是缺乏合理性、科学性、完整性。

3.3.2 招聘渠道

在 M 公司的招聘活动中，有最多选择的是外部招聘，很清楚地呈现出校园招聘居多、社会招聘为辅助手段的特点。根据调查，M 公司所采用的招聘渠道有公司的官方网站、智联 APP 和校园宣讲会。其中，通过校园宣讲会招聘的人数最多，也是 M 公司最主要的招聘渠道。近 5 年，M 公司化工生产岗位人员的招聘呈现出校园招聘占比较高，公司网站招聘和智联 APP 招聘占比较低的特点（如图 3.3）。

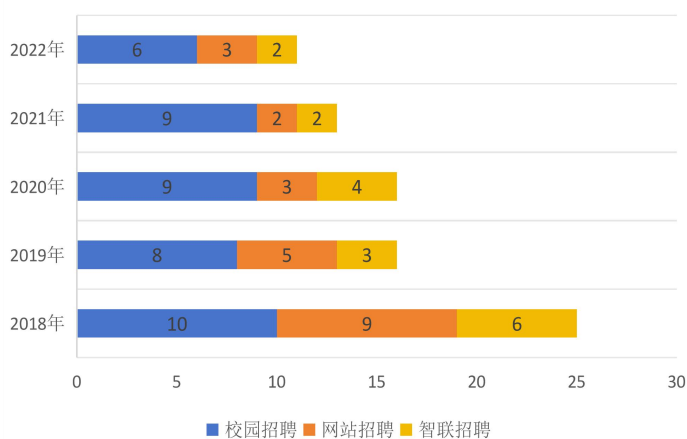


图 3.3 化工生产岗位人员招聘渠道情况

3.3.3 招聘团队

M 公司在组织和实施招聘工作时，主要由人事行政中心人员具体开展。经了解，这些人员是由其它部门调入，从事招聘工作的年限并不长。缺乏招聘专业背景，招聘的专业能力不足，不能运用科学的方法去进行招聘，使招聘工作停留在表面。

同时，M 公司在面试专家的选择上，也是选择人力资源部门领导、相关部门领导、车间主任和公司资历较长的人员担任面试官。相对来说，他们对面试技巧

的掌握，缺乏专业性，这就造成面试时的主观随意性较强。多数情况下，面试依据面试官的经验，缺乏科学的依据，降低了招聘的有效性。

招聘工作不仅是对人员的补充，更是企业战略中人力资源管理的要点，招聘团队的专业素质决定了招聘的质量和效果。不论是招聘规划的制定，还是招聘工作的具体实施，都需要招聘团队具有更高的专业素质。

3.3.4 招募情况

简单地说，招募的具体内容就是明确公司需要什么样的人以及如何有效吸引有意向的人才前来应聘。招募什么样的人即具体清晰的招聘标准；如何有效吸引有意向的人前来应聘即如何有效的进行招募公告的发布。

M 公司化工生产岗位的招聘标准，不能够清晰具体的描述该岗位需要什么样的人。岗位说明书的内容不具体，只包含了岗位职责。同时，发布的招募公告中岗位信息简单（如表 3.11），导致应聘人员无法清晰确定自己是否满足招募公告中的岗位要求，也不能够清晰了解该岗位具体的工作职责，可能会因此放弃应聘机会，于招聘不益。同时也反映出公司在化工生产岗位人员的招募工作中，流于形式，并没有把招募工作执行到位，重视程度不足。

表 3.11 化工生产岗位人员招募发布信息

岗位职责	岗位要求
1. 根据化工生产计划，进行化工生产任务有效跟进，确保完成任务目标	1. 大专及以上学历，化工相关专业
2. 计算化工生产需要的各原料单耗与成本	2. 年龄 35 岁以下，有相关工作经验
3. 及时跟踪、整理和分析相关数据	3. 熟悉化工生产工艺，流程
4. 进行生产现场的巡查，确保安全运行	4. 能接受倒班工作制度
5. 参加安全学习及安全培训	5. 能坚守岗位，遵守劳动纪律

注：数据来自作者调研整理

3.3.5 甄选方式

公司化工生产岗位校园招聘甄选环节采用简历筛选+面试的方式进行。校园招聘小组由人事行政中心部长、主管、招聘专员等人员组成，通过发布校园招聘公告，初步筛选投递简历，符合条件的人员进入面试环节，面试采用半结构化面试，由招聘小组成员根据《综合素质评分表》进行打分。面试成绩合格的人员参

加体检，体检合格后进入岗前培训环节。校园招聘甄选流程如图 3.4。

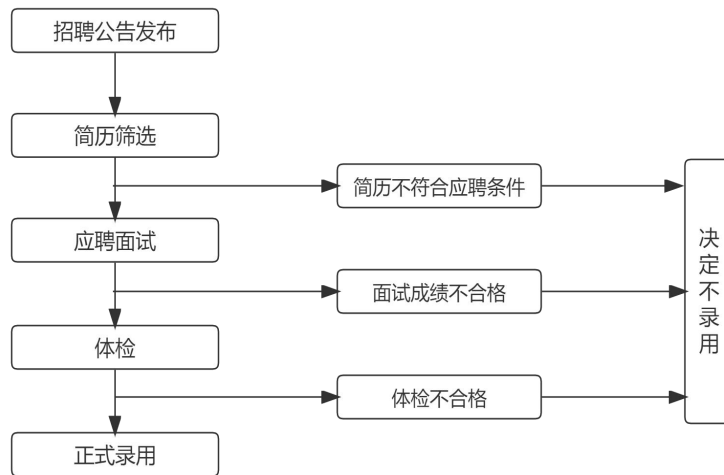


图 3.4 校园招聘甄选流程图

社会招聘化工生产岗位人员与校园招聘有所不同，由人事行政中心在公司官网及智联 APP 发布招聘信息，应聘人员填写《应聘人员登记表》，经招聘专员初步审核后，对符合条件的应聘人员开展技能测试，测试成绩合格后进行面试甄选，面试成绩合格的应聘人员开始体检，体检合格后进入岗前培训环节。社会招聘甄选流程如图 3.5。

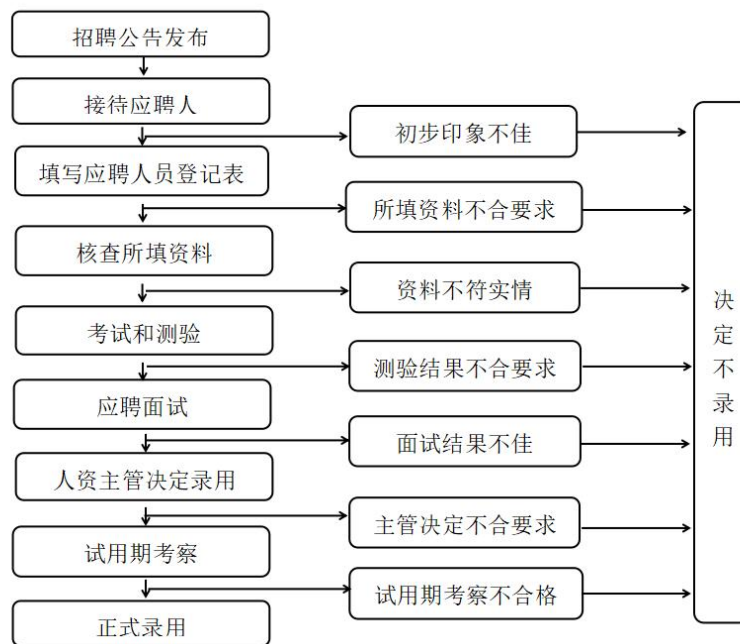


图 3.5 社会招聘甄选流程图

目前,公司化工生产岗位人员的甄选,公司都未采取面试前的人员性格测评、心理测评和面试后的背景调查。

3.3.6 录用过程

公司化工生产岗位人员的录用都是在体检合格基础上进行的,由公司人事行政中心对拟聘化工生产岗位人员发放录用通知,并组织拟聘员工办理入职手续和签订劳动合同。录用合同约定了聘任人员的薪资待遇、岗位职责、管理制度等内容。人事行政中心负责对化工生产岗位新入职员工进行为期一周的综合素质培训,包括基本礼仪、基本制度、职业道德方面的培训;技能培训中心负责对化工生产岗位新入职员工进行岗前培训,培训时间为 10 天,岗前培训考核合格后,由人事行政中心安排该岗位新入职员工到生产车间就职,生产车间负责安排化工生产岗位新入职员工任职并安排具体工作,并对其进行试用期考核。员工通过试用期考核后(试用期一般为一个月),正式聘任到化工生产岗位。

3.3.7 招聘评估

基于招聘所实施的各项活动,需要对这些活动进行客观的判断,判断所开展的招聘活动的效果是否达标,这就是招聘的评估工作。这是一项总结性工作,可以在成本方面、效益方面、质量方面、数量方面进行和实施。

目前,M 公司所开展的招聘评估工作主要由人事行政中心负责,招聘专员主要完成招聘工作总结撰写和招聘资料的整理归档,暂未进行招聘的成本和效益评估及录用人员的质量评估工作。

4 M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在的问题及成因

本章通过调查问卷的方式,分析 M 公司化工生产岗位人员招聘管理存在的问题和原因,以期通过综合分析原因的基础上,提出有效的解决措施,最终提高化工生产岗位的招聘效率和招聘质量。完善的、合理的招聘管理制度,在提升招聘效率和招聘质量方面具有很大意义。

4.1 新员工招聘满意度调查问卷

4.1.1 问卷设计及发放

为更好地分析 M 公司化工生产岗位人员招聘工作存在的问题,结合该岗位招聘现状,设计了化工生产岗位近 5 年招聘员工的招聘满意度调查问卷(附录 1),该问卷包含招聘信息清晰度、面试官专业程度、面试考查方式及面试评分科学性、入职培训内容、入职流程、招聘效果评估、整体招聘工作情况等 3 个维度 9 个问题,对公司近 5 年入职的化工生产岗位员工共 75 名人发放问卷,收回有效问卷 71 份,有效调查问卷的回收率为 94.66%。调查问卷者信息如下表 4.1。

表 4.1 调查问卷者信息

题项	类型	占比 (%)
性别	男	83.1%
	女	16.9%
年龄	21-30 岁	64.8%
	31-35 岁	21.1%
	35-40 岁	9.9%
	41-45 岁	4.2%
学历层次	硕士	2.8%
	本科	32.4%
	大专	64.8%

注:数据来自作者调研整理

4.1.2 问卷数据分析

经过调查统计,化工生产岗位近 5 年招聘员工的招聘满意度调查统计如下表 4.2 所示,整体情况是面试者对招聘的满意度不高。

表 4.2 招聘满意度调查问卷结果统计

调查问题	非常满意 (5分)	满意 (4分)	一般满意 (3分)	不满意 (2分)	非常不满意 (1分)	平均 得分
1. 您对所接收到招聘信息的清晰程度的满意度	5.6%	9.9%	29.6%	38.0%	16.9%	2.49
2. 您对面试官岗位介绍的清晰程度的满意度	7.0%	11.3%	25.4%	42.3%	14.0%	2.54
3. 您对面试官表现的专业度的满意度	7.0%	14.2%	18.3%	39.4%	21.1%	2.46
4. 您对面试考察方式和面试评分科学性的满意度	8.5%	9.9%	8.5%	38.0%	35.1%	2.18
5. 您对公司入职培训情况的满意度	9.9%	14%	28.2%	31.0%	16.9%	2.69
6. 入职培训内容与现从事工作内容的相符程度	9.9%	9.9%	18.3%	39.4%	22.5%	2.45
7. 您对公司的入职流程的满意度	9.9%	12.6%	31.0%	28.2%	18.3%	2.67
8. 您对公司招聘评估工作的满意度	1.4%	2.8%	11.3%	43.7%	40.8%	1.80
9. 您对公司招聘工作的满意度	9.9%	16.8%	25.4%	32.4%	15.5%	2.73

注：数据来自作者调研整理

根据上述统计结果，具体分析如下。

(1) 对岗位招聘信息的清晰程度不满意

近五年招聘的化工生产岗位员工中：有 38% 的员工认为自己所看到的岗位信息，不明晰不具体，甚至不清楚岗位内容，有 29.6% 的员工认为自己所看到的岗位信息一般清晰，认为招聘信息也有不清晰的地方（如图 4.1）。

说明公司的岗位招聘信息不清晰，不具体，应聘人员对岗位模糊不清、了解不够，招聘存在很大的不确定性。

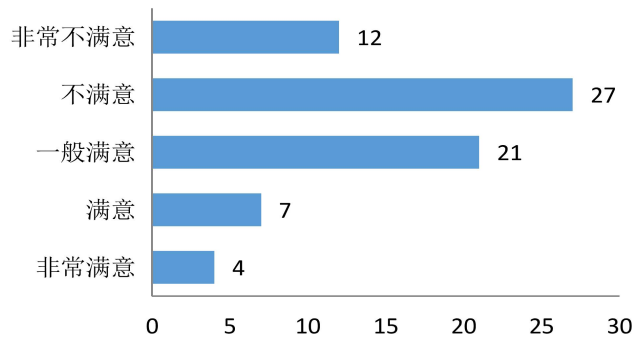


图 4.1 对所接收到招聘信息的清晰程度的满意度柱状统计图

(2) 对面试过程不满意

近五年招聘的化工生产岗位员工对面试过程的满意度较低。具体表现为对面试官岗位介绍的清晰程度的满意度低（有 42.3%的员工认为面试官岗位介绍不清晰，有 25.4%的员工认为面试官岗位介绍不够清晰，但是基本能了解）、对面试官专业程度的满意度低（有 39.4%的员工认为面试官表现的专业程度处在不足水平，有 18.3%的员工认为面试官表现的专业程度处在一般水平）、对面试考察方式和面试评分科学性的满意度低（有 38%的员工认为面试考察方式不合理，没有统一的评分标准，评分不科学，有 35.2%的员工认为面试考察方式非常不合理），详见图 4.2。

说明公司在招聘时对面试官未进行面试培训，面试官不了解化工生产岗位工作职责、岗位要求及该岗位需要什么样的人；也说明员工在面试过程中，面试官的表现给应聘人员带来了不太好的印象；还说明面试官在招聘过程中主观随意性较强，更多的是根据个人喜好进行选择，没有统一的评分标准，使应聘人员觉得面试考察方式不合理、评分不科学。

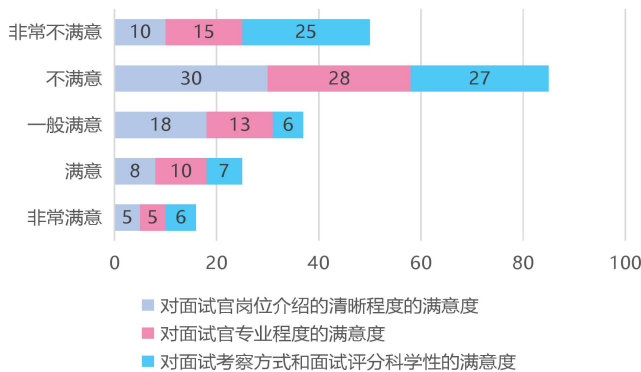


图 4.2 对面试过程的满意度柱状统计图

(3) 对入职培训内容流程不满意

近五年招聘的化工生产岗位员工对入职环节的满意度较低。具体表现为对入职培训内容不满意（有 31% 的员工认为培训内容单一且培训意义不大，有 39.4% 的员工认为入职培训内容与现从事工作内容不相符）、对公司入职流程不满意（有 28.2% 的员工认为公司入职流程不太周到，很多地方没有做好），详见图 4.3。

说明公司对员工入职培训内容的选择上不合理，不适用，培训内容不能满足化工生产岗位工作需要；也说明公司对员工入职培训不重视，没有意识到入职培训对培养员工的企业使命认同感、归属感的重要性；还说明公司的入职流程在一定程度上需要进一步完善。

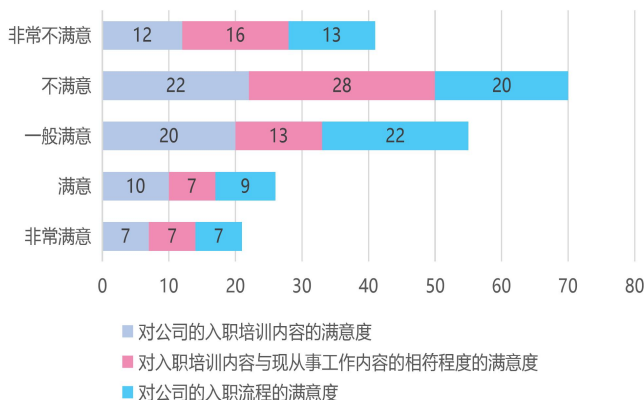


图 4.3 对入职培训内容流程的满意度柱状统计图

(4) 对招聘评估工作不满意

近五年招聘的化工生产岗位员工：有 43.7% 的员工不满意于公司实施的招聘评估，他们对公司实施的招聘评估工作有疑问，不确定；有 40.8% 的员工持非常不满意的态度，认为没有做这方面的工作，详见图 4.4。

招聘评估工作整体满意度得分 1.8，介于不满意和非常不满意之间。说明公司招聘效果评估不到位，不及时，不全面。

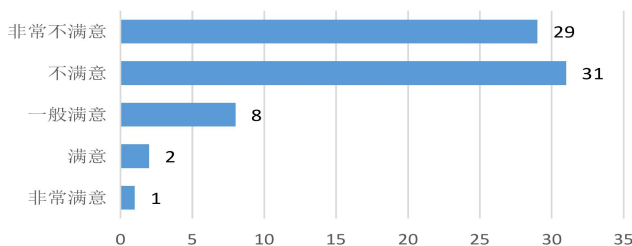


图 4.4 对公司后续招聘评估工作的满意度柱状统计图

(5) 对招聘整体工作的满意度低

根据调查问卷结果,作者更加客观的发现,化工生产岗位员工对公司的招聘工作整体满意度较低,总体满意度平均得分为 2.8,介于不满意和一般满意之间,有 32.4%的员工对整体的招聘工作持不满意的态度,认为招聘工作存在着不规范的特点;有 25.4%的员工对整体的招聘工作持一般满意的态度,认为招聘工作较规范、较清晰、较合理,详见图 4.5。

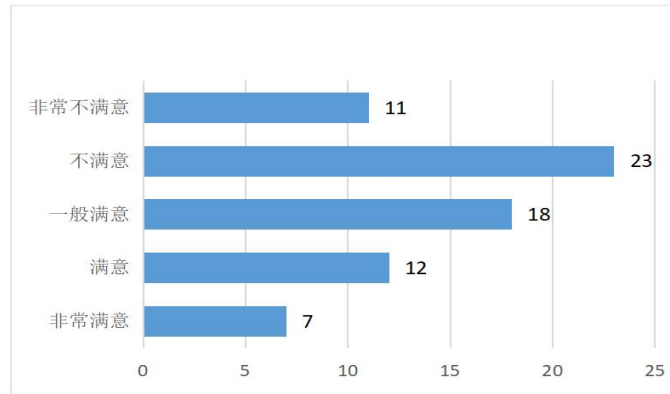


图 4.5 对公司的招聘工作整体满意度柱状统计图

4.2 招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷

4.2.1 问卷设计及发放

为了更进一步分析问题,同时设计了招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷(附录 2),采用李克特五级量表,该问卷包含招聘规划、招聘计划、招聘流程、招募工作、化工生产岗位招聘需求确定、化工生产岗位招聘标准、招聘渠道、甄选方式、面试方式、面试评价标准、甄选测评方法、聘用流程、岗前培训、招聘效果评估等 4 个维度 14 个问题。

本问卷的发放对象为开展招聘工作的人事行政中心部长、副部长、招聘专员、人事专员、培训专员及参与面试的本公司人员共 21 人发放问卷,收回有效问卷 19 份,有效调查问卷的回收率为 90.47%。调查问卷者信息如下表 4.3。

表 4.3 调查问卷者信息

题项	类型	占比 (%)
性别	男	68.4%
	女	31.6%
年龄	31-35 岁	26.3%
	35-40 岁	36.9%
	41-45 岁	21.1%
	45 岁以上	15.7%
学历层次	硕士	47.4%
	本科	31.5%
	大专	21.1%

注：数据来自作者调研整理

4.2.2 问卷数据分析

经过调查统计，招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷统计结果如下表 4.4 所示。得出的 14 个问题的平均得分在一般合理和不合理之间，整体情况是招聘工作的开展不合理，需要进一步完善招聘工作内容，提高招聘工作的科学性。

(1) 有 63.2% 的人认为本公司招聘规划不合理，缺乏科学性和完善性，不能满足公司发展需要；有 21% 的人认为本公司招聘规划一般合理，招聘规划具有一定的科学性且较为完善，基本能满足公司发展需要。仅有 10.5% 的人认为合理，且有 5.3% 的人认为非常不合理。

(2) 有 57.9% 的人认为本公司人力资源部门制定年度招聘计划不合理，招聘计划缺乏科学性和完善性，很难为公司招聘到满意的人才；有 26.3% 的人认为本公司人力资源部门制定年度招聘计划一般合理，招聘计划具有一定科学性且较为完善，能为公司招聘到相对满意的人才。仅有 15.8% 的人认为合理。

(3) 有 47.3% 的人认为本公司招聘流程设置不合理，招聘流程较为简单；有 31.6% 的人认为本公司招聘流程设置一般合理，招聘流程还需进一步完善。仅有 15.8% 的人认为合理。

(4) 有 52.7% 的认为本公司的招募工作不合理，招募工作较为简单；有 36.8% 的人认为本公司的招募工作一般合理，招募工作还需进一步完善。仅有 10.5% 的人认为合理。

(5) 有 47.3% 的人认为化工生产岗位人员招聘需求的确定不合理，缺乏科

学依据；有 42.1%的人认为化工生产岗位人员招聘需求的确定一般合理，有一定的科学依据。仅有 5.3%的人认为合理。

(6) 有 47.3%的人认为现有的化工生产岗位人员招聘标准不合理，不能清晰反映出化工生产岗位需要的人才要求；有 42.1%的人认为现有的化工生产岗位人员招聘标准一般合理，在一定程度上能反映出化工生产岗位需要的人才要求。仅有 5.3%的人认为合理。

(7) 有 47.4%的人认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道不合理，不适合化工生产岗位人员的招聘；有 47.3%的人认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道一般合理，在一定程度上适合化工生产岗位人员的招聘，还需要进一步优化。仅有 5.3%的人认为合理。

(8) 有 42.1%的人认为现有的人才甄选方式不合理，不能甄选出适合岗位的人才，还需要进一步优化；有 47.3%的人认为现有的人才甄选方式一般合理，基本能够甄选出适合岗位的人才。仅有 5.3%的人认为合理。

(9) 有 36.8%的人认为现有的面试方式不合理，有 31.6%的人认为现有的面试方式一般合理。仅有 15.8%的人认为合理。

(10) 有 47.3%的人认为现有的面试评价标准不合理，不能反映出化工生产岗位对于应聘者的各项素质要求；有 31.6%的人认为现有的面试评价标准一般合理，基本能反映出化工生产岗位对于应聘者的各项素质要求。仅有 15.8%的人认为合理。

(11) 有 68.4%的人认为现有甄选测评方法的应用不合理，不能很好地甄选人才，还需要结合多种方式；有 31.6%的人认为现有甄选测评方法的应用一般合理，基本能甄选人才。

(12) 有 42.1%的人认为现有的聘用流程不合理，不完善；有 36.9%的人认为现有的聘用流程一般合理，较为完善。仅有 10.5%的人认为合理。

(13) 有 47.3%的人认为现有的岗前培训不合理，培训内容单一，流于形式，不能满足新入职员工需要；有 26.3%的人认为现有的岗前培训一般合理，培训内容多样，基本能满足新入职员工需要。有 21.1%的人认为合理。

(14) 有 47.3%的人认为公司对招聘效果评估不合理，很少进行评估工作，仅围绕员工招聘数量与成本两个方面进行；有 42.1%的人认为公司对招聘效果评

估一般合理，评估工作的内容较为简单。仅有 5.3%的人认为合理。

表 4.4 招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷结果统计

调查问题	非常合理 (5 分)	合理 (4 分)	一般合理 (3 分)	不合理 (2 分)	非常不合理 (1 分)	平均 得分
1. 您认为本公司招聘规划是否合理	0	10.5%	21%	63.2%	5.3%	2.36
2. 您认为公司人力资源部门制定年度招聘计划是否合理	0	15.8%	26.3%	57.9%	0	2.57
3. 您认为本公司招聘流程是否合理	5.3%	15.8%	31.6%	47.3%	0	2.78
4. 您认为本公司的招募工作是否合理	0	10.5%	36.8%	52.7%	0	2.57
5. 您认为对于化工生产岗位人员招聘需求确定是否合理	0	5.3%	42.1%	47.3%	5.3%	2.47
6. 您认为现有化工生产岗位人员招聘标准是否合理	0	5.3%	42.1%	47.3%	5.3%	2.47
7. 您认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道是否合理	0	5.3%	47.3%	47.4%	0	2.57
8. 您认为现有人才甄选方式是否合理	0	5.3%	47.3%	42.1%	5.3%	2.52
9. 您认为现有的面试方式是否合理	0	15.8%	31.6%	36.8%	15.8%	2.47
10. 您认为现有面试评价标准是否合理并能反映出生产岗位素质要求	0	15.8%	31.6%	47.3%	5.3%	2.57
11. 您认为现有甄选测评方法的应用是否合理	0	0	31.6%	68.4%	0	2.31
12. 您认为现有的聘用流程是否合理	0	10.5%	36.9%	42.1%	10.5%	2.47
13. 您认为现有的岗前培训是否合理	0	21.1%	26.3%	47.3%	5.3%	2.63
14. 您认为公司招聘效果评估是否合理	0	5.3%	42.1%	47.3%	5.3%	2.47

注：数据来自作者调研整理

4.3 用人部门对招聘效果满意度的调查问卷

4.3.1 问卷设计及发放

为了更进一步分析问题,同时设计了用人部门对招聘效果满意度的调查问卷(附录3),采用李克特五级量表,该问卷包含招聘时效性、招聘速度、招聘周期、招聘有效沟通、招聘制度及流程、人员甄选方式、新员工入职培训内容、招聘后期跟踪、新员工入职后的工作态度、新员工入职后人员素质、技能与岗位的匹配度、新员工入职后人员的工作绩效表现等4个维度12个问题。

本问卷的发放对象为生产运营中心负责人、车间主任、车间副主任、设备处主任、设备处副主任及车间其他管理人员共15人发放问卷,收回有效问卷15份,有效调查问卷的回收率为100%。调查问卷者信息如下表4.5。

表 4.5 调查问卷者信息

题项	类型	占比 (%)
性别	男	80%
	女	20%
年龄	31-35 岁	6.7%
	35-40 岁	53.3%
	41-45 岁	20%
	45 岁以上	20%
学历层次	硕士	40%
	本科	46.7%
	大专	13.3%

注：数据来自作者调研整理

4.3.2 问卷数据分析

经过调查统计,用人部门对招聘效果满意度的调查问卷统计结果如下表4.6所示。得出的12个问题的平均得分在一般满意和不满意之间,整体情况是用人部门对招聘时间、进度、沟通、周期、招聘制度及流程、甄选方式、入职培训内容、招聘后续工作不满意。同时,用人部门对新员工的工作态度、人员素质、技能与岗位的匹配度、工作绩效表现不满意。有46.6%的人对新员工的工作态度不满意,认为新员工的工作态度有待提高;有26.7%的人一般满意,认为能完成委派的工作,责任感和积极性一般;仅有20%的人满意且有6.7%的人非常不满意。

有 40%的人对新员工入职后人员素质、技能与岗位匹配度不满意，认为新员工适应岗位时间较长，专业知识和技能需强化；有 26.7%的人一般满意，认为新员工尚能适应岗位，专业知识和技能有待提升；仅有 13.3%的人满意且有 20%的人非常不满意。有 46.7%的人对新员工入职后的工作绩效表现不满意，认为新员工不能很好的完成岗位工作；有 26.7%的人一般满意，认为新员工尚能完成岗位工作。仅有 13.3%的人满意且有 13.3%的人非常不满意。

表 4.6 用人部门对招聘效果满意度调查问卷结果统计

调查问题	非常满意 (5 分)	满意 (4 分)	一般满意 (3 分)	不满意 (2 分)	非常不满意 (1 分)	平均 得分
1. 您对本部门发起招聘需求后人力资源管理部门的响应速度	6.7%	20%	33.3%	40%	0	2.9
2. 您对需求职位在招聘期限内的招聘达成状况是否满意	0	26.7%	26.7%	46.6%	0	2.8
3. 您对实际人员到岗时间和进度是否满意	0	26.7%	26.7%	46.6%	0	2.8
4. 您对整个招聘过程中人力资源部门与您的有效沟通是否满意	6.7%	20%	33.3%	40%	0	2.9
5. 您对部门所需人员的招聘周期是否满意	6.7%	20%	26.7%	46.6%	0	2.8
6. 您对公司招聘制度及流程的满意度	0	13.3%	33.3%	53.4%	0	2.6
7. 您对公司人才甄选方式的满意度	0	6.7%	33.3%	60%	0	2.4
8. 您对公司新员工入职培训内容的满意度	0	13.3%	26.7%	46.7%	13.3%	2.4
9. 您对公司招聘后期跟踪的满意度	0	13.3%	20%	53.4%	13.3%	2.3
10. 您对新员工入职后工作态度的满意度	0	20%	26.7%	46.6%	6.7%	2.6
11. 您对新员工入职后人员素质、技能与岗位匹配度的满意度	0	13.3%	26.7%	40%	20%	2.3
12 您对新员工入职后人员的工作绩效表现的满意度	0	13.3%	26.7%	46.7%	13.3%	2.4

注：数据来自作者调研整理

4.4 M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在的问题

新员工招聘满意度调查结果得出近五年招聘的化工生产岗位员工对招聘岗位信息清晰程度的满意度低、对面试环节的满意度低（包括面试官专业性、面试方式的合理性、面试评分标准的科学性）、对入职环节的满意度低（包括入职培训内容的适用性、入职流程的满意度）、对招聘效果评估的满意度低。

招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果得出招聘规划缺乏科学性和完善性、招聘计划不合理、招聘流程设置较为简单、招募工作不完善、需求确定的科学性不足、招聘标准的清晰度不足、招聘渠道的合理性不足、甄选方式不合理、测评方法应用缺乏合理性、面试评价标准不统一、聘用流程不完善、入职培训内容单一、招聘效果评估不全面的问题。

用人部门对招聘效果满意度的调查结果得出用人部门对招聘的时间进度不满意、招聘周期不满意、招聘制度及流程不满意、招聘甄选方式不满意、员工入职培训内容不满意、招聘后续工作不满意，同时用人部门对新员工的工作态度不满意、对新员工素质、技能与岗位的匹配度不满意、对新员工工作绩效表现不满意。

4.4.1 招聘计划浮于表面

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果，有 57.9% 的人认为本公司人力资源部门制定年度招聘计划不合理，招聘计划缺乏科学性和完善性，很难为公司招聘到满意的人才。

对于招聘计划中招聘需求的确定，根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果，有 47.3% 的人认为化工生产岗位人员招聘需求的确定不合理，缺乏科学依据。对于招聘计划中招聘标准的确定，根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果，有 47.3% 的人认为现有的化工生产岗位人员招聘标准不合理，不能清晰反映出化工生产岗位需要的人才要求。

对于招聘计划中招聘渠道的确定，根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果，有 47.4% 的人认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道不合理，不适合化工生产岗位人员的招聘；有 47.3% 的人认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道一般合理，在一定程度上适合化工生产岗位人员的招聘，还需要进一步优化。

对于招聘计划中招聘流程的设置,根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果,有 47.3%的人认为本公司招聘流程设置不合理,招聘流程较为简单;有 31.6%的人认为本公司招聘流程设置一般合理,招聘流程还需进一步完善。

目前公司是由用人部门提供年度人员招聘需求表,人事行政中心对其进行审批。这种方式缺少科学性、严谨性。对岗位说明书的编制,也相对比较简单,仅仅只是明确了岗位职责,对于岗位工作要求并不清晰。基于校园招聘的招聘人员数量多、速度快、成本低的优点,现在一直采用校园招聘的方式。

根据以上调查,作者清楚的发现,M 公司对于招聘计划的制定,缺乏严谨性、合理性和科学性,尽管目前有招聘计划,但是计划浮于表面,需要进一步完善。

4.4.2 面试官专业表现一般

根据新员工满意度调查:有 42.3%的员工认为面试官岗位介绍不清晰,有 25.4%的员工认为面试官岗位介绍不够清晰,但是基本能了解;有 39.4%的员工认为面试官表现的专业程度处在不足水平,有 18.3%的员工认为面试官表现的专业程度处在一般水平。

说明公司在招聘时面试官不了解化工生产岗位工作职责、岗位要求及该岗位需要什么样的人才;也说明员工在面试过程中面试官的表现和行为举止不够专业和不能让应聘人员满意;还说明面试官在招聘过程中主观随意性较强,更多的是根据个人喜好进行选择。

4.4.3 招募信息模糊不清

根据新员工招聘满意度调查:有 38%的员工认为自己所看到的岗位信息,不明晰和具体,甚至不清楚岗位内容,有 29.6%的员工认为自己所看到的岗位信息一般清晰。招募公告中招聘岗位信息不清晰,不具体,应聘人员对岗位模糊不清、了解不够,可能会放弃应聘机会。会给招聘带来很大的不确定性。

这也说明公司在招募工作中,流于形式,并没有把招募工作执行到位,重视程度不足。

4.4.4 甄选方式不合理

根据新员工满意度调查：被调查的化工生产岗位员工中有 38% 的人认为面试考察方式不合理，没有统一的评分标准，评分不科学，有 35.2% 的员工认为面试考察方式非常不合理。

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 42.1% 的人认为现有的人才甄选方式不合理，不能甄选出适合岗位的人才，还需要进一步优化；有 36.8% 的人认为现有的面试方式不合理；有 47.3% 的人认为现有的面试评价标准不合理，不能反映出化工生产岗位对于应聘者的各项素质要求；有 68.4% 的人认为现有甄选测评方法的应用不合理，不能很好地甄选人才，还需要结合多种方式。

根据用人单位对招聘效果满意度的调查问卷结果：有 60% 的人对公司的才甄选方式不满意。

说明现有的人才甄选方式不合理，需进一步优化甄选方式。同时，现有的面试方式、面试评价标准不合理，面试官不能依据此清楚判断应聘人员是否符合要求，使得面试官很难做出决策。基于此，还需要优化人才的招聘标准和评价标准。同时，人员的甄选，还需结合其他方法，如心理测评和背景调查，而公司目前还未将心理测评法和背景调查法应用于员工招聘中，这些都大大影响了人员甄别的水平和效果。

4.4.5 入职培训内容单一

根据新员工招聘满意度调查：近五年招聘的化工生产岗位员工对入职环节的满意度较低。具体表现为对入职培训内容不满意（有 31% 的员工认为培训内容单一且培训意义不大，有 39.4% 的员工认为入职培训内容与现从事工作内容不相符）、对公司入职流程不满意（有 28.2% 的员工认为公司入职流程不太周到，很多地方没有做好）。

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 47.3% 的人认为现有的岗前培训不合理，培训内容单一，流于形式，不能满足新入职员工需要。

根据用人单位对招聘效果满意度的调查问卷结果：有 46.7% 的人对公司新员工的入职培训内容不满意。

说明公司对新员工入职培训内容选择不合理，不适用，培训内容不能满足化工生产岗位工作需要；也说明公司对员工入职培训不重视，没有意识到入职培训对培养员工的企业使命认同感、归属感的重要性；还说明公司的入职流程不完善，执行不到位。

4.4.6 招聘评估工作缺失

根据新员工满意度调查：有 43.7% 的员工不满意于公司实施的招聘评估，他们对公司实施的招聘评估工作有疑问，不确定；有 40.8% 的员工持非常不满意的态度，认为没有做这方面的工作。

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 47.3% 的人认为公司对招聘效果评估不合理，很少进行评估工作，仅围绕员工招聘数量与成本两个方面进行。根据用人部门对招聘效果满意度的调查问卷结果：有 53.4% 的人对公司招聘后续的跟踪工作不满意。

依据调研，公司对招聘效果评估工作的其他方面，并没有深入开展。招聘评估工作的不足和缺失，会严重影响到后续的招聘计划的编制及招聘工作的有效开展。

4.5 M 公司化工生产岗位人员招聘管理中存在问题的成因

4.5.1 缺乏科学的招聘计划

全面、完整的招聘工作计划是高效开展招聘工作的前提和基础。根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷：有 63.2% 的人认为本公司招聘规划不合理，缺乏科学性和完善性，不能满足公司发展需要。有 57.9% 的人认为本公司人力资源部门制定年度招聘计划不合理，招聘计划缺乏科学性和完善性，很难为公司招聘到满意的人才。对于招聘计划中招聘需求的确定，根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果，有 47.3% 的人认为化工生产岗位人员招聘需求的确定不合理，缺乏科学依据。对于招聘计划中招聘标准的确定，根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果，有 47.3% 的人认为现有的化工生产岗位人员招聘标准不合理，不能清晰反映出化工生产岗位需要的人才要求。对于招聘计划中

招聘渠道的确定,根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果,有 47.4% 的人认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道不合理,不适合化工生产岗位人员的招聘;有 47.3% 的人认为公司化工生产岗位人员的招聘渠道一般合理,在一定程度上适合化工生产岗位人员的招聘,还需要进一步优化。对于招聘计划中招聘流程的设置,根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果,有 47.3% 的人认为本公司招聘流程设置不合理,招聘流程较为简单;有 31.6% 的人认为本公司招聘流程设置一般合理,招聘流程还需进一步完善。

因为公司缺乏招聘计划,所以对于招聘需求和招聘标准的确定,缺乏科学性、合理性。加快制定出可以匹配 M 公司长期发展需要的化工生产岗位人员的招聘计划,尤其是要找到化工生产行业内优秀的从业人才的人员招聘方法,以更好地满足公司快速的发展对该岗位人才的需要。

4.5.2 缺乏专业的招聘团队

根据新员工满意度调查:有 42.3% 的员工认为面试官岗位介绍不清晰,有 39.4% 的员工认为面试官不专业。说明公司在招聘时面试官不了解化工生产岗位工作职责、岗位要求及该岗位需要什么样的人;也说明员工在面试过程中面试官的表现不够专业和为行为举止不够好;还说明面试过程中面试官提问技巧不足,无法科学判断应聘人员是否符合化工生产岗位各项素质要求。

根据前期调研,M 公司的招聘主要是由人事行政中心负责,招聘专员、人事专员没有招聘专业背景,也没有参加过招聘相关培训,对招聘工作理解不深刻,认识不到位,对于应聘人员的筛选,一定程度上缺乏合理的、有效的人员甄选方法,只是简单地通过简历及面试,了解应聘人员的基本情况。同时招聘团队中面试官缺乏专业背景及面试技巧,因而在面试过程中无法科学判断应聘人员是否符合化工生产岗位各项素质要求。这就需要公司提升招聘人员和面试官专业化水平,合理运用有效的人员甄选方法,最大程度为公司招到适合岗位并能为公司带来绩效的员工。

4.5.3 缺乏充分的招募准备

招聘工作中招募是指企业为了吸引具备岗位素质要求的应聘者而开展的一系列招聘前期的活动。简单地说，就是招募什么样的人以及如何有效吸引有意向的人前来应聘。

招募什么样的人即具体清晰的招聘标准。根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 47.3% 的人认为现有的化工生产岗位人员招聘标准不合理，不能清晰反映出化工生产岗位需要的人才要求。说明公司对于该岗位人员的招聘标准不清晰、不具体。

如何有效吸引有意向的人前来应聘即如何有效的进行招募公告的发布。根据前期调研，公司目前采取线上线下的方式进行公告的发布，方式趋于合理。但是招募公告中招聘岗位信息不清晰，不具体。根据新员工招聘满意度调查：有 38% 的员工对招募公告中招聘岗位信息清晰程度不满意，认为招聘信息不清晰，甚至不清楚岗位内容，有 29.6% 的员工对招聘岗位信息清晰程度一般满意，认为招聘信息也有不清晰的地方。应聘人员看到招聘岗位信息时，模糊不清，不确定自己是否符合该岗位的招聘要求，且对该岗位职责了解不够，使招聘存在很大的不确定性。

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 52.7% 的认为本公司的招募工作不合理，招募工作较为简单；有 36.8% 的人认为本公司的招募工作一般合理，招募工作还需进一步完善。

这也说明公司在招募工作中，流于形式，对招募工作的重视程度不足，并没有把招募工作准备充分并执行到位。

4.5.4 缺乏有效的甄选方式

根据新员工满意度调查：有 38% 的员工认为面试考察方式不合理，没有统一的评分标准，评分不科学，有 35.2% 的员工认为面试考察方式非常不合理。

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 42.1% 的人认为现有的人才甄选方式不合理，不能甄选出适合岗位的人才，还需要进一步优化；有 36.8% 的人认为现有的面试方式不合理；有 47.3% 的人认为现有的面试评价标准

不合理，不能反映出化工生产岗位对于应聘者的各项素质要求；有 68.4% 的人认为现有甄选测评方法的应用不合理，不能很好地甄选人才，还需要结合多种方式。根据用人单位对招聘效果满意度的调查问卷结果：有 60% 的人对公司的才甄选方式不满意。

因此，需要进一步优化人员甄选方式，包括人员测评方式、面试方式等，提高招聘标准的明确性、面试选拔的合理性、评价标准的科学性。在人员的甄选层面，想要提升有效性，还需结合其它方法，如心理测评和背景调查，将心理测评法和背景调查法应用于员工招聘中，在提高人员甄别的水平和效果方面具有很大的意义。

4.5.5 缺乏完善的录用流程

根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 42.1% 的人认为现有的聘用流程不合理，不完善；有 36.9% 的人认为现有的聘用流程一般合理，较为完善。

同时，根据新员工满意度调查、招聘组织方及用人单位调查问卷结果，都存在员工入职培训内容单一，流于形式的问题。说明公司对员工入职培训内容的选择上不合理，不适用，培训内容不能满足化工生产岗位工作需要。

入职培训作为录用环节的一部分，培训内容单一，流于形式，是不利于招聘效果提升的。目前公司对化工生产岗位人员的培训，不能满足该岗位人员需要。同时，公司也没有意识到入职培训对培养员工的企业使命认同感、归属感的重要性，也未进行背景调查，说明公司需要进一步完善录用流程，以提高招聘效果。

招聘的最终目的是要将具有岗位素质要求的人聘用到相应岗位上，让其为公司创造效益。入职培训是录用的前提和基础，目前公司缺少对拟聘用员工进行企业价值观、企业文化相关的培训，不益于培养员工的企业认同感、归属感；对于员工的技能培训，不够完善深入，只停留在表面，员工在上岗后，不能很好地适应岗位，培训效果不理想；同时，拟录用员工在体检合格后，直接进行入职培训，缺少对拟聘员工的背景调查，很可能存在应聘人员弄虚作假，给招聘工作带来风险。

因此，需要进一步完善录用流程，做好入职培训和背景调查，减少招聘风险。

4.5.6 缺乏健全的评估机制

根据新员工满意度调查：有 43.7% 的员工不满意于公司实施的招聘评估，他们对公司实施的招聘评估工作有疑问，不确定；有 40.8% 的员工持非常不满意的态度，认为没有做这方面的工作。根据招聘组织方对招聘工作开展情况的调查结果：有 47.3% 的人认为公司对招聘效果评估不合理，很少进行评估工作，仅围绕员工招聘数量与成本两个方面进行。根据用人部门对招聘效果满意度的调查问卷结果：有 53.4% 的人对公司招聘后续的跟踪工作不满意。

公司实施的招聘的评估，范围小过于精简。而对入职人员的质量和是否适应于化工生产岗位没有进行综合全面的评估，缺乏持续的考量和评估，不利于该岗位员工的稳定和招聘效果的提升。因此需要进一步健全招聘效果评估机制，从招聘的各个方面，实施招聘的效果评估，使招聘更有效。

对化工生产岗位人员招聘管理存在的问题和成因分析表明，优化招聘工作尤为重要。化工生产岗位胜任力模型的建立及在招聘中的应用，可以很好地解决 M 公司化工生产岗位人员的招聘问题。因此，胜任力模型的构建，对于优化化工生产岗位的招聘管理工作，为其提供了科学的依据和抓手，对提高招聘的有效性具有一定的作用。

5 M 公司化工生产岗位人员招聘管理优化策略

M 公司化工生产岗位胜任力模型的构建,是改善其招聘管理问题的一个很有效的手段。本章在构建的胜任力模型的基础上,以人岗匹配理论、需求层次理论为指导,从科学制定招聘计划、加强招聘团队建设、有效开展招募工作、优化人才甄选方式、完善人员录用流程、健全招聘评估机制 6 个方面给出该岗位招聘优化的策略,完善其招聘管理存在的问题,进而解决 M 公司化工生产岗位招聘人员质量不高、人岗不匹配的问题。

5.1 改进思路与方法

5.1.1 改进思路

通过对 M 公司化工生产岗位招聘管理现状及招聘中存在的问题分析,目前,公司对于该岗位人才的招聘标准不够清晰具体,很大程度上依据招聘人员的主观判断进行人才选拔,缺乏直观细化的标准。

对于 M 公司而言,化工生产岗位人员的素质直接决定了公司的产出和效益,对于该岗位人员的招聘,必须要有清晰、明确的人才招聘标准,以更好地开展招聘后续工作,做到人岗匹配。胜任力模型的构建,总结和归纳出该岗位要求的各项素质,分别是核心能力素质、通用能力素质和专业能力素质,能够统一化工生产岗位所需人才标准,为企业招聘提供科学合理依据,也作为公司绩效考核、人员培训的重要手段。因此,构建化工生产岗位胜任力模型,并将其运用到实际的招聘管理中,对于优化现有招聘管理是非常重要且有必要的。

5.1.2 化工生产岗位胜任力模型构建

胜任力模型构建是基于职系划分、要素提炼和要素评级三个步骤进行的。从胜任要素提炼、胜任要素检验、胜任要素评级三个方面进行。

1、胜任力指标提炼

(1) 核心胜任力指标提取

核心胜任力指标是依据企业价值观、愿景及理念提取的,这样使得建立的模

型贴合公司实际,为公司解决实际问题。提取的化工生产岗位的核心胜任力指标,如表 5.1 所示。

表 5.1 公司战略与核心胜任力指标

项目	内容	胜任力指标
企业使命	成为化工行业的产品标准化企业	责任心、进取心
企业价值观	诚信、务实、合作、拓新	诚信意识、求实意识、创新能力、敬业精神
企业愿景	诚信为本、合作共赢	合作精神、诚信意识
企业管理理念	制度第一、全力以赴	自控能力、团结合作、遵守纪律

注:数据来自作者调研整理

通过 M 公司企业使命、企业价值观、企业愿景、企业管理理念,归纳总结出化工生产岗位 9 项胜任力指标,分别是:诚信意识、团结合作、责任心、进取心、求实意识、创新能力、敬业精神、自控能力、遵守纪律。

(2) 通用胜任力指标提取

访谈对象设定为绩效优秀员工和绩效一般员工,通过访谈,提炼通用能力素质胜任力指标。优秀绩效员工确定为近 3 年该岗位获得公司先进表彰及平时绩效考核表现突出的人员,其他为一般绩效员工。最终确定优秀绩效员工样本数 12,一般绩效员工样本数 12。

由胜任力模型构建项目专家组对 24 名受访者进行访谈,按照“STAR”原则,询问过去发生的成功事件 3 个和遗憾事件 1 个,引导被访者进行详细的事件描述,每人进行 30 分钟,记录并提取胜任要素。

访谈结束后,经过整理,获取 24 份访谈记录,访谈完成率 100%。通过访谈记录,进一步得出化工生产岗位的通用胜任力指标(如表 5.2)。

根据表 5.2,为保证数据的有效性、代表性,文章去掉了胜任力指标出现频次最少的亲和力、决策能力、创新能力,得出责任心等 17 项通用胜任力指标。

表 5.2 访谈绩效优秀组和一般组胜任力指标统计表

序号	胜任力指标	优秀组	一般组	频次总计
1	责任心	52	16	68
2	纪律性	48	16	64
3	敬业精神	45	18	63
4	主动性	43	10	53
5	协同合作	40	11	51
6	学习能力	38	7	45
7	执行能力	35	7	42
8	工作经验	30	10	40
9	严谨性	28	9	37
10	质量意识	25	8	33
11	安全意识	21	4	25
12	诚信意识	15	3	18
13	进取心	13	3	16
14	判断能力	12	4	16
15	自信心	10	5	15
16	表达能力	6	8	14
17	沟通能力	5	2	7
18	亲和力	2	1	3
19	决策能力	2	0	2
20	创新能力	1	0	1

注：数据来自作者调研整理

(3) 专业胜任力指标提取

专业胜任力，是化工生产岗位员工所具备的专业、知识素质。本文将通过职责分析和访谈生产车间主任的方式提取专业能力素质胜任力指标，见表 5.3。

表 5.3 公司化工生产岗位员工职责与专业胜任力指标

维度	岗位职责	胜任力指标
专业素质	根据化工生产计划，严格执行化工生产工艺流程，保证化工生产工艺操作正确、合理运行，确保完成任务目标。	工艺知识 操作技能
知识素质	熟悉各类产品及化工生产操作流程。 遵守各项规章制度及操作规程，保证化工生产的安全，产品的质量。	产品知识 安全知识

注：数据来自作者调研整理

综上所述，通过对核心胜任力、通用胜任力、专业胜任力要素的提取，初步

得出化工生产岗位 23 项胜任力指标，如表 5.4 所示。

表 5.4 化工生产岗位胜任力指标初步提取

核心胜任力	通用胜任力	专业胜任力
责任心	主动性	操作技能
纪律性	学习能力	工艺知识
敬业精神	执行能力	产品知识
协同合作	工作经验	安全知识
进取心	严谨性	
诚信意识	安全意识	
求实意识	质量意识	
自控能力	自信心	
	判断能力	
	表达能力	
	沟通能力	

注：数据来自作者调研整理

2、胜任力指标检验

(1) 调查问卷

前期，通过归纳法、行为事件访谈法初步得出 23 项胜任力指标，由于得出的胜任力指标较多，无法有效运用，为进一步筛选化工生产岗位要素，采取调查问卷，对已得出的要素，进行重新排序和选择，去除不明显的胜任力指标。

本调查问卷的设计，采用李克特五分量表法，主要是对初步得出的 23 项胜任力指标进行重要程度打分，如表 5.5。

本问卷选取化工生产运营中心 138 名员工进行“问卷星”线上发放，由中心管理人员 8 人，设备处 10 人，生产车间 120 人（为保证调查问卷结果的有效性，剔除工龄时间为 5 年以下的员工）组成。问卷发放人群以工龄为 5 年及以上的员工为主，这些人员对公司的发展和岗位的工作性质都更熟悉，符合对胜任力模型构建的样本要求，使调查结果更有效。同时，调查范围也包含了参与员工绩效考核、平时绩效管理的管理人员和与化工生产岗位高度相关的设备处人员，更好地使结果有效。

问卷发放了 138 份，回收了 134 份有效的问卷，问卷的有效率值为 97%。统计结果如表 5.6。

表 5.5 化工生产岗位胜任力指标重要程度调查问卷

序号	胜任力指标	行为描述	重要程度
1	责任心	清楚岗位职责, 保证本职工作能够完成, 对生产的产品负责。	1 2 3 4 5
2	纪律性	具有严谨的工作态度, 遵守员工行为标准和工作程序等规定。	1 2 3 4 5
3	敬业精神	对待本职工作, 态度恭敬, 忠于职守, 勤奋积极, 尽心尽力开展工作。	1 2 3 4 5
4	协同合作	愿和他人一起完成某项任务, 而不是独立或互相竞争, 愿帮助他人。	1 2 3 4 5
5	进取心	在工作中, 要求自己制定较高的工作目标, 为实现工作目标永不退缩, 努力使自己的工作成绩突出。	1 2 3 4 5
6	诚信意识	在工作中, 言而有信, 言行一致, 不撒谎, 表里如一, 努力实现自己所承诺的事情。	1 2 3 4 5
7	求实意识	在工作中, 兢兢业业, 实事求是, 不做浮于表面的事, 实实在在做好本职工作。	1 2 3 4 5
8	自控能力	用严格的标准要求自己, 严格遵守劳动规范, 做能做和该做的事。	1 2 3 4 5
9	主动性	在不被上级要求之下, 能够积极发现问题并采取行动解决问题。	1 2 3 4 5
10	学习能力	采用合适的学习方法, 吸收新的知识、技能, 并将其应用于实际工作, 促进工作目标的达成。	1 2 3 4 5
11	执行能力	对本职工作内容清晰, 能快速、准确的做好工作, 将自己理解的工作内容, 有效落实。	1 2 3 4 5
12	工作经验	具有与岗位要求相关的工作经历, 或曾经的工作经验能够很好地契合本岗位。	1 2 3 4 5
13	严谨性	具有客观严谨的工作态度, 重视工作质量, 关注工作的细节和准确性。	1 2 3 4 5
14	安全意识	时刻遵守工作安全规范, 有发现潜在安全隐患的能力, 负责自己及他人的安全。	1 2 3 4 5
15	质量意识	认识到产品质量对企业的重要性, 能够保证自己所生产产品的质量。	1 2 3 4 5
16	自信心	对自己做的事能够十分肯定, 深信自己的能力, 能够把某件事做成功。	1 2 3 4 5
17	判断能力	在困难中具有辨别事情真相的能力, 并能在这个过程中做出正确的决定、并采取合适的行动。	1 2 3 4 5
18	表达能力	用语言、文字清晰地将自己的思想和感情表达出来, 能够让其他人理解自己的思想和感情。	1 2 3 4 5
19	沟通能力	通过各种信息的交换, 使人与人之间能够相互了解并信任彼此, 构成好的人际关系网络。	1 2 3 4 5
20	操作技能	掌握各项基本操作技能, 更好地完成本职工作。	1 2 3 4 5
21	工艺知识	掌握生产化工产品的工艺知识, 熟悉工艺流程, 能够按标准完成生产任务。	1 2 3 4 5
22	产品知识	掌握化工生产产品知识及产品领域和工业内部识。	1 2 3 4 5
23	安全知识	熟悉化工生产相关的安全制度, 能够保证操作规程符合要求, 确保安全生产。	1 2 3 4 5

注: 数据来自作者调研整理

表 5.6 问卷结果统计表

序号	胜任力指标	重要性等级					平均值
		不重要 (1分)	不太重要 (2分)	一般重要 (3分)	比较重要 (4分)	非常重要 (5分)	
1	纪律性	0	0	7	21	106	4.74
2	责任心	0	0	6	25	103	4.72
3	质量意识	0	0	0	44	90	4.67
4	主动性	0	0	5	35	94	4.66
5	敬业精神	0	0	8	30	96	4.66
6	严谨性	0	0	7	33	94	4.65
7	安全意识	0	0	0	48	86	4.64
8	协同合作	0	0	7	36	91	4.63
9	学习能力	0	0	6	38	90	4.63
10	工作经验	0	0	9	47	78	4.51
11	执行能力	0	0	8	50	76	4.51
12	进取心	0	0	16	42	76	4.45
13	自控能力	0	0	15	46	73	4.43
14	求实意识	0	0	13	53	68	4.41
15	判断能力	0	0	17	50	67	4.37
16	沟通能力	0	0	17	53	64	4.35
17	自信心	0	0	17	54	63	4.34
18	诚信意识	0	0	18	56	60	4.31
19	表达能力	2	10	32	40	50	3.94
专业胜任力							
20	操作技能	0	0	0	41	93	4.69
21	工艺知识	0	0	0	53	81	4.60
22	安全知识	0	0	0	58	76	4.57
23	产品知识	0	0	5	56	73	4.51

注：数据来自作者调研整理

根据问卷统计结果，胜任力指标表达能力平均得分 3.94，重要性等级较低，选择剔除，其他胜任力指标平均得分 4 以上，表示选取的胜任力因子具备较好的效度。因此保留纪律性等 21 项胜任力指标，进行进一步检验。

(2) 专家小组讨论

为保证选取的胜任力指标更具有有效性和实用性，确保模型构建的合理性，作者将通过组建专家小组，对前期通过行为事件访谈和调查问卷得出的胜任力因子序列，进行再次的评估与分析。

此次专家小组成员由公司人力资源专家 2 名，L 高校人力资源专业教授 2 名，生产车间主任 1 名组成。专家一致认为，建立的员工胜任力模型，需要发挥模型

的作用和效能，因此胜任力指标不能过多且过于复杂，因此需要剔除模型中与化工生产岗位相关程度不高的指标，只保留高度相关的指标，以便于模型在现实中的应用。根据行为事件访谈得出的优秀组和一般组胜任力指标出现的频次和调查问卷得出的胜任力指标平均值，通过专家小组讨论和投票，最终一致同意剔除出现频次低于 20 且平均值低于 4.5 的胜任力指标，最终得出 15 项胜任力指标。公司化工生产岗位的胜任力模型。

经专家讨论和评分后，最终选取的 15 项胜任力指标（如表 5.7），符合公司发展要求及化工生产岗位素质要求。

表 5.7 化工生产岗位胜任力要素条目

核心胜任力	专业胜任力	通用胜任力
纪律性	操作技能	质量意识
责任心	工艺知识	主动性
敬业精神	安全知识	严谨性
协同合作	产品知识	安全意识
	工作经验	学习能力
		执行能力

注：数据来自作者调研整理

3、胜任力要素评级

为使构建的化工生产岗位胜任力模型具有更好的应用性，本研究通过加权平均法对得出的 15 项胜任力要素进行的重要程度赋值，给出 15 项胜任力要素的权重，使胜任力要素评级更具有实用性。为保证赋值权重的合理性，所以由专家组打分的方式进行。

专家组由主要参与胜任力模型构建的公司人力资源专家、L 高校人力资源专业教授、生产车间主任等 5 名成员组成。在打分前，专家组成员都已了解各项胜任力指标定义，单独打分。并确定单项权重不低于 5%，不超过 50%。

首先进行一级指标（专业胜任力、核心胜任力、专业胜任力）赋值，指标之和为 1；其次对一级指标对应下的各项胜任力要素赋值，指标之和为 1。最终得出化工生产岗位胜任力完全要素评级，如下表 5.8。

表 5.8 化工生产岗位胜任力完全要素评级表

序号	一级指标	权重	二级指标	权重
1	核心胜任力 (A)	37%	纪律性 (A1)	30%
2			责任心 (A2)	25%
3			敬业精神 (A3)	23%
4			协同合作 (A4)	22%
5	专业胜任力 (B)	33%	操作技能 (B1)	23%
6			工艺知识 (B2)	19%
7			安全知识 (B3)	16%
8			产品知识 (B4)	18%
9			工作经验 (B5)	24%
10	通用胜任力 (C)	30%	质量意识 (C1)	19%
11			主动性 (C2)	17%
12			严谨性 (C3)	17%
13			安全意识 (C4)	15%
14			学习能力 (C5)	17%
15			执行能力 (C6)	16%

注：数据来自作者调研整理

5.2 科学制定招聘计划

招聘计划即组织完成招聘活动的一系列活动，是开展招聘活动的前提和方法指导。包括对招聘前、招聘中、招聘后所有事项的提前筹划，是基于公司人力资源统筹规划的子规划，具有系统性、前瞻性和预见性。招聘计划需要对岗位及岗位需要什么样的人的确定、招聘公告在合适的渠道如何有效发布、招聘渠道的选择、招聘团队的选择、应聘者甄选方案确定（简历筛选方法、面试考核方式方法、人才测评方法）、招聘开始及截止日期的确定、部门间协调事项的确定、新员工岗前培训内容的安排、招聘评估实施内容的安排。

借助胜任力模型及人岗匹配理论，使招聘计划的制定在一定程度上更具有科学性和合理性，能够更好地为招聘工作的有效开展提供帮助，进而提高招聘效果和质量。

5.2.1 明确招聘标准及需求

目前公司对于化工生产岗位人员的招聘没有统一、明确的招聘标准，也就是公司不明确化工生产岗位需要具备哪些素质的人才，进而影响到招聘效果和质量。现基于胜任力模型，改进现有的人才招聘标准。优化后的人才招聘标准，更

清晰,更明确,不仅包含学历、专业、年龄、知识技能要求,还包含了胜任力要求,使该岗位的人才要求更具体,如表 5.9。

表 5.9 化工生产岗位人才招聘标准

维度	具体要求
学历专业要求	大专及以上学历,化工相关专业。
年龄要求	年龄不超过 35 周岁。
知识技能要求	工作经验:具有与岗位要求相关领域、行业的工作经验 1 年及以上,且与本岗位工作内容相符。
	操作技能:掌握各项基本操作技能,更好地完成本职工作。
	工艺知识:掌握生产化工产品的工艺知识,熟悉工艺流程,能够按标准完成生产任务。
	产品知识:掌握生产产品知识及产品领域和工业内部知识。
核心胜任力要求	安全知识:熟悉化工生产相关的安全制度,能够保证操作规程符合要求,确保安全生产。
	纪律性:具有严谨的工作态度,遵守员工行为标准和工作程序等规定。
	责任心:清楚岗位职责,保证本职工作能够完成,对生产的产品负责。
	敬业精神:对待本职工作,态度恭敬,忠于职守,勤奋积极,尽心尽力开展工作。
	协同合作:愿和他人一起完成某项任务,而不是独立或互相竞争,愿帮助他人。
	质量意识:认识到产品质量对企业的重要性,能够保证自己所生产产品的质量。
	主动性:在不被上级要求之下,能够积极发现问题并采取行动解决问题。
通用胜任力要求	严谨性:具有客观严谨的工作态度,重视工作质量,关注工作的细节和准确性。
	学习能力:吸收新的知识、技能,并将其应用于实际工作,促进工作目标的达成。
	执行能力:对本职工作内容清晰,能快速、准确的做好工作,将自己理解的工作内容,有效落实。
执业资格	安全意识:时刻遵守工作安全规范,有发现潜在安全隐患的能力,负责自己及他人的安全。
	该岗位无要求。
技术职称	该岗位无要求。

注:数据来自作者调研整理

招聘需求作为招聘工作的开始,其目标岗位招聘需求人数的确定,直接决定了招聘开展的有效性。目前公司对于化工生产岗位人员招聘需求的确定,是由车间主任根据当年生产及用人实际情况和人事行政中心根据人才流入流出情况确

定下一年度的招聘需求。这种确定招聘需求的方式缺乏系统性、科学性，因此需要结合公司人力资源规划、岗位职责分析、招聘人才标准来系统的确定化工生产岗位人才招聘需求，从而使招聘后续工作具有全局性、有效性。

优化后的化工生产岗位招聘需求的确定（如表 5.10），是基于目前该岗位人力资源情况，清晰列明人员招聘依据，明确招聘人数、方式，也有清晰具体的岗位职责及招聘要求。借助岗位胜任力模型，使得岗位招聘需求的确定更具科学性和合理性，为后续招聘工作的有效性提供前提条件。

表 5.10 化工生产岗位人才招聘需求确定

岗位基本信息	招聘岗位		所属部门	
	现有岗位人数	合同制	聘用制	其他
	剩余岗位数			
	招聘依据			
	计划招聘人数	合同制	聘用制	其他
	招聘方式选择	内部招聘（）	校园招聘（）	社会招聘（）
期望培训内容				
期望到岗日期				
岗位职责	1. 保质保量完成化工生产任务。 2. 保证生产工艺操作正确、合理运行。 3. 计算化工生产需要的各原料单耗与成本。 4. 及时跟踪、整理和分析相关数据。 5. 及时汇报全装置安全生产情况和工作进展情况。 6. 进行化工生产现场巡查，确保装置安全运行。 7. 遵守各项规章制度及安全、质量、环保等各项工作规程。 8. 按时参加安全学习及安全培训。			
招聘标准	见表 5.9 化工生产岗位人才招聘标准			
其他事项说明				
申请部门领导意见				
人力资源部门意见				
公司意见				

注：数据来自作者调研整理

5.2.2 优化招聘渠道

招聘渠道的选择由招聘岗位及招聘预算决定。目前，化工生产岗位以线上线下相结合的方式。线下以校园招聘为主，也是该岗位招聘的主要方式，且校园招聘成本较低，招聘人数居多，也是目前较为合适的招聘渠道。化工生产岗位社会招聘以线上发布招聘公告，线下进行甄选的方式进行，这种方式的优点是能够提高招聘效率，且招聘时间选择较为任意，有招聘需求就可以随时发布招聘公告，进行招聘。缺点是招聘工作不够集中，招聘人员数量有限制，且招聘甄选时间短，可能会招聘到不适合岗位工作的人员。由于化工生产岗位工作特殊性，此种招聘方式更加便捷，也适合化工生产岗位人员招聘，以更快的速度和更短的时间补充人员。需要进一步优化招聘渠道，以线上线下相结合的方式，以校园招聘为主，社会招聘为辅的方式，为公司招聘合适的人才。

5.3 加强招聘团队建设

5.3.1 提升招聘团队专业能力

招聘团队的选择应更加注重招聘团队人员的专业素质。招聘工作不仅是对人员的补充，更是企业人才战略的一部分，招聘团队专业化的个体素质对招聘的质量和效果的提升具有很大的作用。不论是招聘计划的制定，还是招聘工作的具体实施，都需要招聘团队具有更高的专业素质。

目前招聘团队由公司人力资源部门的人事专员、招聘专员和其他工作人员组成，缺乏招聘专业背景，对于招聘的重要性意识不足，招聘专业能力不足，不能运用科学的方法去进行招聘，使招聘工作仅仅在表面进行。同样的，公司让人事行政中心领导、生产部门领导、车间主任担任面试官，这些人群，缺乏专业的面试技巧，面试的主观随意性较强，降低了招聘的有效性。

因此，需要加强招聘团队建设，提升招聘实施人员和面试官的专业性。对于具体实施招聘的工作人员，可以通过参加招聘相关培训，提升招聘工作人员的专业程度。可以通过线上线下开展招聘专题学习，提高招聘工作人员对招聘的重视程度和增加对招聘专业知识、理论和方法的了解，使招聘实施工作更具专业性

和有效性。

对于面试官专业性的提高,可通过培训,主要围绕面试方法、面试技巧方面,提升面试官的专业水平、职业素养和胜任力,提升面试的专业性和有效性。

通过一系列培训,提升招聘团队的能力素质,以提高招聘的质量和效果。

5.3.2 优化招聘团队成员配置

同时,要合理优化招聘团队成员,确保招聘的有效实施和开展。M 公司具有专业素质的招聘工作人员比较缺乏,因而,在后期的工作中,需要加快引进具有人力资源专业背景的工作人员,为更好地开展招聘工作提供人员支撑。也可以聘请外部具有招聘工作经验和相关等级证书的人员,协助本公司招聘专员一起开展招聘工作,以提供招聘工作经验和方法方面的帮助。

招聘团队成员中面试官的选择,可以聘请外部高校人力资源领域的专家、优秀企业的人力资源部门领导,形成招聘面试官资源库,提升面试的有效性和招聘的有效性。

5.4 有效开展招募工作

5.4.1 丰富现有的招募方式

招募方式的选择要结合化工生产岗位招聘特点。目前,公司化工生产岗位的招聘以校园招聘为主,社会招聘为辅。不论是校园招聘还是社会招聘,都需要多渠道全方位进行宣传,这样才能让更多的人知道公司的招聘公告,吸引更多的人前来应聘。

在互联网发达的今天,招聘也要与时俱进,利用好新媒体新平台,通过微信公众号、抖音、快手等社交平台,猎头、BOSS 直聘、58 同城等招聘平台,企业官方网站等多渠道全方位发布招聘信息,进行招聘宣传,提高招聘信息传播效率,更好地服务于招聘工作。

5.4.2 发布清晰的招募信息

招募信息是应聘者直接识别自己是否匹配岗位及适合公司的重要依据,清晰的招募信息能够使应聘人员清楚识别自己是否符合化工生产岗位要求,在提高应聘人员简历投递有效性的基础上也提高的招聘的有效性。为了使发布的招募信息更能精确有效的传递信息,清晰完整的招募信息应该包括公司简介、岗位职责描述、招聘具体要求三个方面,如表 5.11。

表 5.11 化工生产岗位招募信息

公司简介	M 公司,成立于 1994 年,目前拥有员工 600 余人。公司主要进行化工产品的研发、生产和销售,主要产品有原药、制剂及磷酸盐等。公司的化工产品主要在农业、塑料、建材及医疗领域运用,其化工产品远销世界各国。
公司文化	M 公司以“诚信、务实、合作、拓新”为企业价值观,以“诚信为本、合作共赢”为企业愿景,秉承“市场和顾客为中心”的基本理念,努力成为化工行业的产品标准化企业。
岗位职责	<ol style="list-style-type: none"> 1. 保质保量完成化工生产任务。 2. 保证生产工艺操作正确、合理运行。 3. 计算化工生产需要的各原料单耗与成本。 4. 及时跟踪、整理和分析相关数据。 5. 及时汇报全装置安全生产情况和工作进展情况。 6. 进行化工生产现场巡查,确保装置安全运行。 7. 遵守各项规章制度及安全、质量、环保等各项工作规程。 8. 按时参加安全学习及安全培训。
任职要求	<p>大专及以上学历,化工相关专业,年龄不超过 35 周岁。</p> <p>具有与岗位要求相关领域、行业的工作经验 1 年及以上。</p> <p>掌握各项基本操作技能,更好地完成本职工作。</p> <p>掌握生产化工产品的工艺知识,熟悉工艺流程,能够按标准完成生产任务。</p> <p>掌握生产产品知识及产品领域和工业内部知识。</p> <p>熟悉化工生产安全制度,能够保证操作规程符合要求,确保安全生产。</p> <p>具有严谨的工作态度,遵守员工行为标准和工作程序等规定。</p> <p>清楚岗位职责,保证本职工作能够完成,对生产的产品负责。</p> <p>对待本职工作,态度恭敬,忠于职守,勤奋积极,尽心尽力开展工作。</p> <p>愿和他人一起完成某项任务,而不是独立或互相竞争,愿帮助他人。</p> <p>认识到产品质量对企业的重要性,能够保证自己所生产产品的质量。</p> <p>在不被上级要求之下,能够积极发现问题并采取行动解决问题。</p> <p>具有客观严谨的工作态度,重视工作质量,关注工作的细节和准确性。</p> <p>吸收新的知识、技能,并将其应用于实际工作,促进工作目标的达成。</p> <p>对本职工作内容清晰,能快速、准确的做好工作,将自己理解的工作内容,有效落实。</p> <p>时刻遵守工作安全规范,有发现潜在安全隐患的能力,负责自己及他人的安全。</p>
工作地点	江阴市
薪酬福利	五险一金、职工体检、补充医疗保险,过节福利、月收入 5000 以上、提供食宿。

注:数据来自作者调研整理

5.5 优化人才甄选方式

有效的人才甄选，能够为公司选择适合岗位并能创造绩效的员工，科学的人才甄选方式能够提高招聘工作的有效性和人岗匹配性。甄选方式是用来更好地评估应聘人员是否符合招聘需求，主要包括应聘人员履历分析、心理测评、面试评价，运用这些方式对候选人进行评估，以达到提高招聘质量和效果的目的。

忽略对应聘人员的履历分析和对应聘人员离职单位的考察及离职原因的了解，未提前对应聘人员的履历信息进行核实，这样都会给招聘带来风险。科学的面试方式、统一的面试评价标准都是有效招聘的手段。基于化工生产岗位胜任力模型，将从测评方法、面试方式、评价标准三个方面进行优化。

5.5.1 有效运用测评方法

目前公司对于化工生产岗位应聘人员的筛选，只是简单地进行应聘人员简历筛选和面试，这种方式明显存在不足，不能够有效的筛选出符合岗位要求的人员。基于胜任力模型的履历分析，给招聘人员提供简历筛选依据，通过胜任素质要求，能够初步判断应聘人员是否符合化工生产岗位要求，提高了招聘工作的有效性并能更好地开展招聘后续工作。

心理测评的运用是基于人岗匹配理论的提出而被广泛运用到招聘中，能够初步筛选是否符合公司岗位要求的人员，可作为招聘考核的前提。目前公司对应聘人员也未进行心理测评，在很大程度上，是不利于招聘工作开展的。

为更好地筛选人才，对通过简历筛选的候选人，应该进行心理测评。针对化工生产岗位的特殊性，实施心理测评是很有必要的。目前心理测评可通过成熟的、标准化的心理测评试题，对候选人进行心理素质测验，为下一步面试提供基础。

5.5.2 科学选择面试方式

结构化的面试方式是基于面试评价标准化，是指在面试过程中，面试题目、所观察的方法及对人员的评价标准都是统一的，对候选人进行面试评价。基于胜任力模型，采用结构化面试方式，能够很好地避免面试官的主观性，同时为面试官提供方法和依据进行人才甄选，提高了人才甄选的科学性。

基于胜任力模型的结构化面试流程（如表 5.12），面试官需要了解候选人基本情况，关注教育经历及工作经历，特别关注工作及教育空白期，还需要熟悉目标岗位招聘标准、岗位职责及面试评价表内容及面试问题，掌握面试要点，同时也需要学会面试提问技巧，综合性评估候选人能力表现。

表 5.12 结构化面试流程

步骤	主要内容	时间
熟悉候选人简历	了解候选人基本情况，关注教育经历及工作经历，特别关注工作及教育空白期。	1 分钟
熟悉面试要点	熟悉目标岗位招聘标准及目标岗位职责；熟悉面试评价表及面试问题，掌握面试要点。	3 分钟
熟悉胜任力模型及面试问题	<p>根据胜任力模型，设计面试问题如下：</p> <p>操作技能：请说说你所掌握的完成本岗位工作所需的各项操作技能。</p> <p>工艺知识：请谈谈你所知道的化工生产方面的工艺知识及工艺流程。</p> <p>产品知识：您对化工产品了解有多少。</p> <p>安全知识：您认为保证生产安全重要吗，为什么。</p> <p>责任心：你是否会对产品生产过程中的存在问题向领导提出解决问题的方法或建议，请举例说明。</p> <p>敬业精神：请谈谈如何解决工作与家庭间的矛盾。</p> <p>协同合作：请说说你与他人共同解决工作问题的案例。</p> <p>严谨性、纪律性：你觉得干好本项工作哪些工作态度很重要。</p> <p>学习能力：为了提升你的工作效率，你做了哪些有意义的事情。</p>	2 分钟
开始面试	介绍面试官，问候应聘者，以轻松的状态提问并做好记录，准确回答应聘者的问题，关键背景信息提问。	5 分钟
面试评估	根据面试评分能力项及面试行为表现，进行面试评估，并打分。	1 分钟
结果汇总	根据面试官评分，确定面试意见，并签字确认面试结论。	2 分钟

注：数据来自作者调研整理

5.5.3 合理设计评价标准

目前，公司对生产岗位员工没有明确的人才招聘评价标准，面试官主观随意性较强，对候选人评价不够科学。基于化工生产岗位胜任力模型，根据各项素质

要求的赋值占比，规范了化工生产岗位的人才招聘评价标准，使面试评价标准更统一更具体更细化，面试官在面试时有据可依，很好地解决面试官主观随意性问题，并在一定程度上提高了面试评分的合理性。基于化工生产岗位胜任力模型设计的评价标准（如表 5.13），包含了核心胜任力、专业胜任力、通用胜任力的要求，也给出了胜任力指标的占比，使评分计算具有科学性和合理性。

表 5.13 面试评价评分表

应聘岗位		填表时间			
基本情况					
姓名		性别		出生日期	
政治面貌		学历		籍贯	
家庭住址		邮箱		联系电话	
面试评价					
一级指标	权重	二级指标	权重	评价	评分
核心胜任力 (A)	37%	纪律性 (A1)	30%		
		责任心 (A2)	25%		
		敬业精神 (A3)	23%		
		协同合作 (A4)	22%		
专业胜任力 (B)	33%	操作技能 (B1)	23%		
		工艺知识 (B2)	19%		
		安全知识 (B3)	16%		
		产品知识 (B4)	18%		
		工作经验 (B5)	24%		
通用胜任力 (C)	30%	质量意识 (C1)	19%		
		主动性 (C2)	17%		
		严谨性 (C3)	17%		
		安全意识 (C4)	15%		
		学习能力 (C5)	17%		
		执行能力 (C6)	16%		
一级指标最终评分=二级指标*二级指标权重 面试综合评分=一级指标最终评分*一级指标权重					
说明：评价 0-3 分为不胜任，3-5 分为胜任，6-8 分为非常胜任。					
面试官签字：					
日期：					

注：数据来自作者调研整理

5.6 完善人员录用流程

目前公司对通过面试选拔和体检通过的人员，组织其进行简单地入职培训后，直接进行聘用合同的签订。聘用环节忽视了对拟聘人员的背景调查，招聘人员对拟聘人员的基本情况仅仅是简单地核实，面试官在面试过程中对应聘人员的基本信息也无法有效辨别，会给招聘带来一定的风险。而公司对于拟聘人员的培训也不够重视，仅是安排拟聘员工进行通用性质的培训，使得聘用后的员工不能很好地适应岗位，影响招聘质量和效果。基于化工生产岗位胜任力模型，对聘用流程进行完善，优化背景调查内容和入职培训内容，降低招聘风险的同时提高聘用人员的岗位适应能力和招聘效果。

5.6.1 适当进行背景调查

背景调查是对拟聘人员的学历信息、工作经历、工作现实表现、政治表现、个人信用、职业资格证书进行核实，可通过第三方机构，也可通过单位函告、电话的形式进行，目的是降低招聘的风险，以提高招聘的有效性。

通过背景调查，既可以核实拟聘人员提供信息的真伪，还能进一步了解拟聘人员的现实表现、业务能力、胜任力，以更好地提升招聘质量和效果。

合理完整的背景调查（表 5.14），包括身份信息验证、现实表现及胜任力调查、职业资格证书验证等方面，方式可通过公安网络查询、学信网查询、征信机构查询、原单位调研、人社部门资格证书查询、户籍地公安部门查询等方式进行。

表 5.14 背景调查内容及方式

背景调查内容	方式
身份信息验证	公安网络查询
学历信息验证	学信网记录查询
公安不良记录查验	公安部门函告
征信不良记录查验	提供征信报告
工作履历核实	原单位函告
工作现实表现及胜任力调查	原单位电话调研
职业资格证书验证	人社部资格证书查询
政治表现	户籍所在地函告

注：数据来自作者调研整理

5.6.2 优化入职培训内容

入职培训是面试环节结束后,对面试合格的人员进行专业化培训的过程,目的是让所聘用的员工能够很快的适应岗位工作。入职培训,需要结合公司文化及公司价值创造,目的是很好地提高新员工的忠诚度和企业认同感;也需要达到岗位胜任力的要求,以提高新员工工作技能水平和新员工的岗位匹配度。而且,不能弱化岗前培训,包括培训时间、培训内容。培训内容要结合化工该生产岗位工作职责,全方位多方面设计,同时也要开展岗前培训考核,保证培训的有效性和实用性。

基于化工生产岗位胜任力模型的培训内容设计(如表 5.15),包含企业文化学习模块、管理制度学习模块、胜任力培训模块、技能培训模块、时间锻炼模块等方面,培训时间长达三周,保证了培训时长的同时,也提升了新员工知识技能水平。同时在提高新员工的岗位匹配度、新员工的忠诚度、新员工的的企业认同感方面,也起到了很大作用。这都将有效的降低新员工流失率。

表 5.15 化工生产岗位新员工入职培训课程设计

课程名称	培训内容	培训方式	课时
企业文化学习	企业文化、价值观内容培训	现场讲授 实践参观	8 学时
管理规范、制度学习	生产、工艺、设备、安全、6S 管理制度培训	现场讲授 实践教学	16 学时
胜任力培训	团队拓展、胜任素质意识意识培训	现场模拟 拓展训练	24 学时
技能培训	设备操作基本技能、生产流程、工艺标准培训	实践教学	24 学时
实践锻炼	跟岗实习	跟岗实习	15 天

注:数据来自作者调研整理

5.7 健全招聘评估机制

招聘效果评估是招聘工作的最后一步,是对此次招聘的情况进行综合评价的一项活动,起到了承上启下的作用。招聘评估作为招聘活动的最末端,是总结,也是依据,在招聘活动中扮演着非常重要的角色。

招聘效果评估的具体实施,主要围绕招聘的数量、招聘的质量、招聘的成本、招聘的方法、招聘的周期以及其他方面进行。一般情况下,用到的指标有招聘的

数量、招聘的质量与招聘的成本。招聘数量的评估可以判断此次招聘是否招聘到足够的人员；对质量评估可以判断招聘流程中各环节是否合理，员工是否满足岗位要求；对成本评估可以判断支出的合理性，从而节约成本。

通过对招聘的数量、质量、成本的评估，能够健全招聘评估机制，提高公司整体招聘效果及招聘质量。

5.7.1 开展招聘数量和质量评估

一般情况下，对招聘数量的评估，运用到招聘完成比这个指标。招聘完成比=实际招聘人数/计划招聘人数*100%，得到的比值如果大于 1，则说明实际招聘人数要多于计划招聘人数，说明有效的完成了招聘任务。

一般而言，招聘质量评估，运用录用合格比这个指标。录用合格比=录取合格人数/应聘人数*100%，得到的比值如果大于 1，则说明实际招聘人员的质量越差。

对于招聘质量的评估，可通过开展业绩考评的方式，对录用的化工生产岗位员工近一年本职工作完成情况进行评估（如表 5.16），得分越高（90-100 为表现优秀，80-90 为表现良好，70-80 为表现一般，60-70 为表现基本合格，60 分以下表现不合格），说明招聘质量越好。通过与用人部门访谈，对新员工岗位匹配的满意度进行评估，也是招聘质量评估的一种方式。

表 5.16 化工生产岗位录用员工近一年本职工作完成情况进行评估

评估指标	权重	评分说明	评分
生产完成情况	35%	根据生产计划，进行化工生产任务有效跟进，保证生产工艺操作正确、合理运行，确保完成任务目标。	
数据处理情况	10%	计算生产需要的各原料单耗与成本，及时跟踪、整理和分析相关数据。	
安全生产情况	20%	进行化工生产现场巡查，确保装置安全运行。	
制度遵守情况	25%	遵守各项规章制度及安全、质量、环保等各项工作规程；及时汇报全装置安全生产情况和工作进展情况。	
参加培训情况	10%	按时参加安全学习及安全培训。	

注：数据来自作者调研整理

基于胜任力模型的招聘质量评估,是根据胜任力要素权重赋值,和对录用员工核心胜任力、专业胜任力、通用胜任力的评估,最终得到该岗位录用人员是否胜任岗位工作的一种新方法(如表 5.17)。这种方式是对录用员工岗位胜任能力的现实评价。

表 5.17 化工生产岗位录用员工胜任力素质评估

评估内容	评估指标	权重	评分说明	评分
核心胜任力素质	纪律性	30%*37%	具有严谨的工作态度,遵守员工行为标准和工作程序等规定。	
	责任心	25%*37%	清楚岗位职责,保证本职工作能够完成,对生产的产品负责。	
	敬业精神	23%*37%	对待本职工作,态度恭敬,忠于职守,勤奋积极,尽心尽力开展工作。	
	协同合作	22%*37%	愿和他人一起完成某项任务,而不是独立或互相竞争,愿帮助他人。	
专业胜任力素质	操作技能	23%*33%	掌握各项基本操作技能,更好地完成本职工作。	
	工艺知识	19%*33%	掌握生产化工产品的工艺知识,熟悉工艺流程,能够按标准完成生产任务。	
	安全知识	16%*33%	熟悉化工生产相关的安全制度,能够保证操作规程符合要求,确保安全生产。	
	产品知识	18%*33%	掌握生产产品知识及产品领域和工业内部知识。	
通用胜任力素质	质量意识	19%*30%	认识到产品质量对企业的重要性,能够保证自己所生产产品的质量。	
	主动性	17%*30%	在不被上级要求之下,能够积极发现问题并采取行动解决问题。	
	严谨性	17%*30%	具有客观严谨的工作态度,重视工作质量,关注工作的细节和准确性。	
	安全意识	15%*30%	时刻遵守工作安全规范,有发现潜在安全隐患的能力,负责自己及他人的安全。	
	学习能力	17%*30%	吸收新的知识、技能,并将其应用于实际工作,促进工作目标的达成。	
	执行能力	16%*30%	对本职工作内容清晰,能快速、准确的做好工作,将自己理解的工作内容,有效落实。	
说明	最终得分: 90-100 为非常胜任, 80-90 为胜任, 70-80 为一般胜任, 60-70 为基本胜任, 60 分以下为不胜任。			

注: 数据来自作者调研整理

5.7.2 进行招聘成本和效益评估

招聘成本，简单地说，就是因招聘而发生的一切与其相关的费用。化工生产岗位招聘成本主要由招募费用、甄选费用、培训费用组成，包括渠道使用、平台使用、方法使用、人员使用而产生的与招聘有关的费用，也包括招聘工作人员因招聘工作而产生的住宿费、差旅费、行程费用等。在制定招聘计划时，需要根据往年招聘支出的各项费用情况，进行本年度的招聘成本预算。在招聘人数既定的情况下，如果当年实际招聘成本大于预算成本，说明当年的招聘工作耗费了一定的资金资源，不够经济，需要在下一年度的招聘活动中提高资金使用效率。

招聘收益是指招聘的新员工在一定时期内给公司带来的绩效和创造价值的总和。包括直接产生的经济效益、产量增幅情况、产品的投入产出率、产品的合格率等。招聘收益= $N * R * D * Z$ ，其中 N 代表实际招聘的人数，R 代表招聘的有效性系数，D 代表员工工作绩效的差别，Z 代表员工在甄选时的平均成绩，该值越大，则说明招聘收益越高。

对招聘成本及收益进行评估，可以提高资金使用效率，改进招聘预算的制定，节约成本。

6 保障措施

根据提出的解决对策，制定相应的保障措施，目的是推进提出的解决对策顺利落地和有效实施。本章在公司实际情况的基础上，提出了三个层面保障措施，为 M 公司化工生产岗位的招聘管理问题的有效解决，奠定了重要的基础。

6.1 制度保障

健全完善的人力资源管理制度体系，是有效开展人力资源各项工作的前提和基础。一套成熟、合理的招聘制度体系，是更好开展招聘工作的依据。文章提出的化工生产岗位招聘管理优化对策的顺利实施，离不开健全完善的招聘管理制度。

结合公司实际，规范的建立起选人、用人、育人、留人的人力资源管理体系和招聘管理体系，为公司的人力资源建立起后备力量，能够为公司战略服务。招聘的最终目的是要将具有岗位素质要求的人聘用到相应岗位上，让其为公司创造效益。为更好地实现招聘的作用，就应该强化招聘管理体系的建设工作，建立健全《招聘计划制定及实施办法》、《招聘团队管理办法》、《招聘管理实施细则》、《员工招聘渠道管理办法》、《招聘流程管理办法》、《员工甄选实施细则》、《员工培训管理办法》、《员工试用期考核办法》、《员工录用管理办法》、《员工离职管理办法》等一系列招聘管理办法，从招聘前、招聘中、招聘后三个阶段，深化各阶段的招聘工作，减少招聘风险，提升招聘效果。

文章给出的 M 公司化工生产岗位招聘管理优化对策，需要依据完善健全的公司招聘管理制度，才能顺利、有效开展招聘管理优化工作。规范完善的制度体系将是实现其招聘策略优化的保障和基础。制度先行，没有制度保障的优化对策很难落地，也难产生实际的效果。

所以，M 公司为更有效地解决化工生产岗位人员的招聘实际问题，就需要加快建立健全公司招聘管理制度体系，为提出的优化对策保驾护航。

6.2 人员保障

M 公司化工生产岗位人员招聘管理的优化，需要公司管理层、招聘部门、用人部门的高度重视和全方位投入，以此保障对策的顺利实施。

(1) 建立改进工作组。改进工作组由公司人事行政中心部长、副部长，招聘专员、人事专员、生产车间主任和具有人力资专业背景的人员组成，由公司人事行政中心部长担任组长。分阶段、按步骤全面开展、组织、实施化工生产岗位人员的招聘改进和优化工作。

(2) 设置改进督导组。督导组由公司总经理、总经济师和人力资源专家组成，由总经济师为组长，协助改进工作组制定切实可行的改进措施，分阶段调查影响改进工作实施的具体原因，监督优化对策的实施进度和实施效果，确保改进方案能顺利、有效的实施。

6.3 资金保障

为保障化工生产岗位招聘管理优化对策的顺利实施和有效开展，还需要一定的资金支持。由公司人事行政中心事先制定招聘管理优化方案，包括工作完成的阶段性任务及招聘管理优化工作的各方面的经费支出情况。进一步制定招聘管理优化工作的资金使用预算方案，经人力资源部门领导审核后，提请公司审议确定预算方案的可行性。获得公司上层批准后，设置这方面的专项资金，只能在招聘的优化工作中使用。

公司财务部也要承担起一定的责任，要对设置的优化工作的专项资金经常性的进行审计，核查专项资金各方面的使用情况，包括资金用途和金额，目的是确保资金使用的有效性，不得随意支配专项资金。

7 结论与展望

7.1 研究结论

本文通过对 M 公司化工生产岗位人员的招聘管理现状进行分析,归纳总结化工生产岗位人员招聘管理中存在的问题及成因,构建化工生产岗位胜任力模型,并探讨基于胜任力模型的化工生产岗位人员招聘管理优化策略。主要研究结论如下:

(1) 分析 M 公司化工生产岗位人员招聘管理存在的问题及成因

本文运用调查问卷的研究方法,通过选取公司近五年招聘的化工生产岗位员工为调查对象,进行招聘满意度调查,同时对招聘及用人部门进行招聘情况调查,总结公司在招聘工作中存在招聘计划浮于表面、面试官专业表现一般、招募信息模糊不清、甄选方式不合理、入职培训内容单一、招聘评估工作缺失等问题。并深入分析存在以上问题的成因有缺乏科学的招聘计划、缺乏专业的招聘团队、缺乏充分的招募准备、缺乏有效的甄选方式、缺乏完善的录用流程、缺乏健全的评估机制。

(2) 构建 M 公司化工生产岗位胜任力模型

通过归纳法初步得出 23 项胜任力指标;运用调查问卷法,对初步得出的 23 项胜任力指标进行重要程度打分,保留效度较高的 21 项指标;通过专家小组讨论,对效度较高的 21 项胜任力指标进行讨论与评估,最终选取更符合公司发展要求及化工生产岗位素质要求的三个维度 15 项胜任力指标,分别是:纪律性、责任心、质量意识、主动性、敬业精神、严谨性、安全意识、协同合作、学习能力、工作经验、执行能力、操作技能、工艺知识、安全知识、产品知识。

(3) 化工生产岗位人员招聘管理优化策略

本文结合基础理论并基于构建的化工生产岗位胜任力模型,提出了科学制定招聘计划、加强招聘团队建设、有效开展招募工作、优化人才甄选方式、完善人员录用流程、健全招聘评估机制 6 个方面的招聘管理优化对策,改进了公司的招聘管理方式。

7.2 展望

本研究只是选取了公司较为关键且人才流失较为严重的化工生产岗位作为研究对象，构建了该岗位的胜任力模型，并在此基础上提出了招聘管理的优化对策。希望能在以后的工作中，通过对公司核心岗位、关键岗位、一般岗位进行梳理，逐步构建出 M 公司这些岗位的胜任力模型，形成 M 公司的模型库，为各岗位的招聘工作的开展，带来一定的帮助。

同时，也希望能够进一步扩展胜任力模型的使用范围，扩大到员工的绩效管理方面、员工的薪酬管理方面、员工的培训开发方面。

参考文献

- [1] GrantD.Huang.Clinical trials recruitment planning:A proposed Framework from the Clinical Trials Transformation Initiative[J].Contemporary Clinical Trials, 2020,3(06):74-79
- [2] Chaturong Napathorn.Which HR Bundles are Utilized in Social Enterprises? The Case of Social Enterprises in Thailand[J].Social Entrepreneurship,2019, 1(02):110-131
- [3] Peide.MAGDM Framework Based on Double Hierarchy Bipolar Hesitant Fuzzy Linguistic Information and Its Application to Optimal Selection of Talents[J].Fuzzy Systems,2022,2(02):1-23
- [4] Sulton Portuondo.The selection of talents for Baseball Catchers[J].Cultura Fisicay Deportes de Guantnamo,2018,4(06):56-63
- [5] Mohd Jamaludin Siti Zulaikha.Energy Based Logic Mining Analysis with Hopfield Neural Network for Recruitment Evaluation[J].Entropy,2020,3(01): 40-43
- [6] Parker Francine.E-portfolio as an effective hiring assessment tool[J].Nursing Management,2018,5(04):52-57
- [7] Moradi Sina.A Competency Model for the Selection and Performance Improvement of Project Managers in Collaborative Construction Projects[J].Buildings,2020,11(1):17-25
- [8] Alidrisi Hassan M.Developing a Personal Leadership Competency Model for Safety Managers[J].Environmental Research and Public HealthNursing,2022, 5(04):197-201
- [9] Hong Xiaomei.Developing a reliable and valid competency model for assistant dentists in China[J].BMC Medical Education,2021,3(01):551-554
- [10] 闫涵.新时期人力资源招聘的新趋势与应对策略创新[J].企业经济, 2021, 42(12):66-68
- [11] 陈惠宾.国有企业人力资源招聘和培训管理体系优化对策[J].中小企业管理与科技, 2022, 17(06):82-84
- [12] 李伊凡.企业人力资源招聘与培训创新机制的构建策略探讨[J].企业改革与管理, 2022, 12(04):65-67

- [13]池重. 企业“互联网+人力资源”的新突破[J]. 人民论坛, 2019, 2(14):82-84
- [14]许敏. 现代企业如何实现高效招聘[J]. 人力资源, 2021, 2(22):112-115
- [15]杜琳. 经典测评方法在招聘中的应用研究[J]. 劳动保障, 2019, 3(20):1-3
- [16]曹容海. 小微企业招聘问题与对策研究[J]. 企业经济, 2020, 5(06):209-212
- [17]陈义媛. 劳动力密集型产业中的劳动管理[J]. 江西财经大学学报, 2020, 6(06):95-105
- [18]刘毓芸. 重点产业政策与人才需求[J]. 管理世界, 2020, 36(06):65-79
- [19]邓沛和王野. 有效胜任力模型的构建与员工素质评价[J]. 现代企业, 2022, 6(07):98-103
- [20]康高梅子. 企业销售人员胜任力模型的构建[J]. 市场周刊, 2021, 5(01):177-180
- [21]陈淑珍和周倩. 商业银行个人理财顾问胜任力模型的构建及应用研究[J]. 财会学习, 2020, 4(07):168-171
- [22]梁瑜. 知识型员工胜任力模型构建与评价的思考[J]. 知识经济, 2019, 5(09):5-7
- [23]冉军. 招聘管理[M]. 北京:科学出版社:2014, 46-47
- [24]吴文艳. 组织招聘管理[M]. 大连:东北财经大学出版社:2014, 33-34
- [25]李燕萍. “互联网+”时代的员工招聘管理途径:影响和趋势[J]. 中国人力资源开发, 2016, 6(18):6-13
- [26]赵敏谕. 企业人力资源管理中的招聘问题及破解之道[J]. 营销界, 2022, 4(04):149-153
- [27]余佳平和朱泓. 基于洋葱理论的科技創新人才胜任力模型的构建[J]. 人力资源管理, 2014, 3(04):7-11
- [28]赵娟. 企业人力资源招聘与培训的内在关系探讨[J]. 现代企业, 2022, 3(07):104-106
- [29]李丹. 后疫情时期中小企业人力资源招聘困境及对策研究[J]. 就业与保障, 2021, 4(21):185-187
- [30]王垚. 企业人力资源招聘体系的完善[J]. 人才资源开发, 2021, 2(12):87-91
- [31]孙晓云. 企业人力资源招聘中存在的问题及对策研究[J]. 文化创新比较研

- 究, 2020, 3(05):186-191
- [32]王健菊和陈维敏. 大数据背景下企业人力资源招聘探析[J]. 中国商论, 2017, 5(36):186-193
- [33]孙云龙. 人力资源管理中人才招聘问题探讨[J]. 现代商业, 2022, 3(14):6-11
- [34]王晶. 基于战略人力资源管理的招聘应用[J]. 中国市场, 2021, 4(10):78-83
- [35]李友俊. 基于胜任力模型的石油企业招聘管理[J]. 油气田地面工程, 2013, 6(05):15-16
- [36]张洪勋. 现代企业招聘管理中存在的问题及对策研究[J]. 产业创新研究, 2022, 5(18):172-174
- [37]史东风. 基于岗位胜任力的石油企业中层管理者人岗匹配模型研究[D]. 博士学位论文, 西南石油大学, 2011
- [38]杨湘怡. 企业中层管理者胜任力模型研究[D]. 博士学位论文, 复旦大学, 2007
- [39]陈万思. 中国企业人力资源管理人员胜任力模型研究[D]. 博士学位论文, 厦门大学, 2004
- [40]宋群辉. 胜任力模型在 X 家装公司中层管理者招聘中的应用研究[D]. 硕士学位论文, 河北经贸大学, 2022
- [41]张旭东. 胜任力模型在建筑企业人力资源管理中的应用研究[D]. 硕士学位论文, 华北理工大学, 2021
- [42]王倩兰. 胜任力模型在 WX 公司研发人员招聘中的应用研究[D]. 硕士学位论文, 贵州财经大学, 2019

附录

1 新员工对招聘工作满意度的调查问卷

尊敬的先生/女士，您好!为进一步优化公司化工生产岗位人员招聘管理工作，请您根据您的招聘真实感受，对本公司的招聘工作进行满意度测评。本问卷的调查结果，仅作为学术研究，感谢您的支持。

评分规则：5-非常满意，4-满意，3-一般满意，2-不满意，1-非常不满意

1. 您的性别：

男（ ） 女（ ）

2. 您的年龄：

21-30 岁（ ） 31-35 岁（ ） 35-40 岁（ ） 41-45 岁（ ）

3. 您的学历层次：

硕士（ ） 本科（ ） 大专（ ） 中专及以下（ ）

4. 您对所接收到招聘信息的清晰程度的满意度（ ）

5-非常满意，非常清晰，一目了然

4-满意，较清晰，能看懂

3-一般满意，基本能了解，也有不清楚的地方

2-不满意，不清晰，甚至不清楚岗位内容

1-非常不满意，非常不清晰，看不明白

5. 您对面试官岗位介绍的清晰程度的满意度（ ）

5-非常满意，非常清晰

4-满意，基本清晰

3-一般满意，差不多

2-不满意，不清晰

1-非常不满意，非常不清晰

6. 您对面试官专业情况的满意度（ ）

5-非常满意，非常专业

4-满意，比较专业

3-一般满意，一般

2-不满意, 不专业

1-非常不满意, 非常不专业

7. 您对面试考察方式和面试评分科学性的满意度 ()

5-非常满意, 非常合理, 有统一的评分标准, 评分很科学

4-满意, 合理, 有一定评分标准, 评分科学

3-一般满意, 一般合理, 可能有评分标准, 评分还算科学

2-不满意, 不合理, 没有统一的评分标准, 评分不科学

1-非常不满意, 非常不合理, 没有评分标准, 评分非常不科学

8. 您对公司的入职培训内容的满意度 ()

5-非常满意, 内容非常丰富且非常有意义

4-满意, 内容较丰富较有意义

3-一般满意, 内容不够丰富且谈不上有意义

2-不满意, 内容单一且意义不大

1-非常不满意, 内容流于形式且没有任何意义

9. 入职培训内容与现从事工作内容的相符程度 ()

5-非常满意, 非常相符

4-满意, 基本相符

3-一般满意, 差不多, 有一些出入可接受

2-不满意, 不相符, 有较大出入

1-非常不满意, 差距很大, 无法忍受

10. 您对公司的入职流程的满意度 ()

5-非常满意, 超出期望

4-满意, 比较顺畅

3-一般满意, 安排比较合理, 有一些地方不太周到, 但也可以接受

2-不满意, 不太周到, 很多地方没有做好

1-非常不满意, 差评, 入职体验差

11. 您对公司的招聘评估工作的满意度 ()

5-非常满意, 能够系统全面的做招聘效果评估

4-满意, 能够较为全面的做招聘效果评估

3-一般满意，偶尔才做招聘效果评估

2-不满意，不确定是否有做招聘效果评估

1-非常不满意，没有做这方面的工作

12. 您对公司招聘工作整体满意度（）

5-非常满意，招聘工作非常规范、清晰、合理

4-满意，招聘工作比较规范、清晰、合理

3-一般满意，招聘工作较规范、清晰、合理

2-不满意，招聘工作不太规范、清晰、合理

1-非常不满意，招聘工作不规范、不清晰、不合理

2 招聘组织方对招聘工作开展情况的调查问卷

尊敬的先生/女士，您好!为进一步优化公司化工生产岗位人员招聘管理工作，请您根据您的认知和理解，对本公司的招聘工作进行评价。本问卷的调查结果，仅作为学术研究，感谢您的支持。

评分规则：5-非常合理，4-合理，3-一般合理，2-不合理，1-非常不合理

1. 您的性别：

男（ ） 女（ ）

2. 您的年龄：

21-30 岁（ ） 31-35 岁（ ） 35-40 岁（ ） 41-45 岁（ ）

3. 您的学历层次：

硕士（ ） 本科（ ） 大专（ ） 中专及以下（ ）

4. 您认为，本公司对招聘规划，是否合理（ ）

5-非常合理，招聘规划非常科学完善，非常能满足公司发展需要

4-合理，招聘规划具有科学性且完整，能满足公司发展需要

3-一般合理，招聘规划具有一定的科学性且较为完善，基本能满足公司发展需要

2-不合理，招聘规划缺乏科学性和完善性，不能满足公司发展需要

1-非常不合理

5. 您认为，公司人力资源部门制定年度招聘计划，是否合理（ ）

5-非常合理，招聘计划非常科学完善，能为公司招聘到非常满意的人才

4-合理，招聘计划具有科学性且完善，能为公司招聘到满意的人才

3-一般合理，招聘计划具有一定的科学性且较为完善，能为公司招聘到相对满意的人才

2-不合理，招聘计划缺乏科学性和完善性，不能为公司招聘到满意的人才

1-非常不合理

6. 您认为本公司招聘流程设置是否合理（ ）

5-非常合理，招聘流程非常完善

4-合理，招聘流程完善

3-一般合理，招聘流程还需进一步完善

2-不合理，招聘流程较为简单

1-非常不合理

7. 您认为，本公司的招募工作是否合理（ ）

5-非常合理，招募工作非常到位

4-合理，招募工作到位

3-一般合理，招募工作还需进一步完善

2-不合理，招募工作较为简单

1-非常不合理

8. 您认为，对于化工生产岗位人员招聘需求的确定，是否合理（ ）

5-非常合理，有非常高的科学依据

4-合理，有科学依据

3-一般合理，有一定的科学依据

2-不合理，缺乏科学依据

1-非常不合理

9. 您认为，现有的化工生产岗位人员招聘标准，是否合理（ ）

5-非常合理，能非常清晰的反映出化工生产岗位需要的人才要求

4-合理，能清晰的反映出化工生产岗位需要的人才要求

3-一般合理，在一定程度上能反映出化工生产岗位需要的人才要求

2-不合理，不能反映出化工生产岗位需要的人才要求

1-非常不合理

10. 您认为，公司化工生产岗位人员的招聘渠道，是否合理（ ）

5-非常合理，非常适合化工生产岗位人员的招聘

4-合理，适合化工生产岗位人员的招聘

3-一般合理，在一定程度上适合化工生产岗位人员的招聘，还需要进一步优化

2-不合理，不适合化工生产岗位人员的招聘

1-非常不合理

11. 您认为，现有的人才甄选方式，是否合理（ ）

5-非常合理，能甄选出非常适合岗位的人才

4-合理，能甄选出适合岗位的人才

3-一般合理，基本能够甄选出适合岗位的人才

2-不合理，不能甄选出适合岗位的人才，还需要进一步优化

1-非常不合理

12. 您认为，现有的面试方式，是否合理（ ）

5-非常合理

4-合理

3-一般合理

2-不合理

1-非常不合理

13. 您认为，现有的面试评价标准，是否合理并能反映出生产岗位素质要求（ ）

5-非常合理，完全能反映出生产岗位对于应聘者的各项素质要求

4-合理，能反映出生产岗位对于应聘者的各项素质要求

3-一般合理，基本能反映出生产岗位对于应聘者的各项素质要求

2-不合理，不能反映出生产岗位对于应聘者的各项素质要求

1-非常不合理

14. 您认为，现有甄选测评方法的应用，是否合理（ ）

5-非常合理，能非常科学的甄选人才

4-合理，能甄选人才

3-一般合理，基本能甄选人才

2-不合理，不能很好地甄选人才，还需要结合多种方式

1-非常不合理

15. 您认为，现有的聘用流程，是否合理（ ）

5-非常合理，非常完善

4-合理，完善

3-一般合理，较为完善

2-不合理，不完善

1-非常不合理

16. 您认为，现有的岗前培训，是否合理（ ）

5-非常合理，培训内容非常丰富，非常能够满足新入职员工需要

4-合理，培训内容丰富，能满足新入职员工需要

3-一般合理，培训内容多样，基本能满足新入职员工需要

2-不合理，培训内容单一，流于形式，不能满足新入职员工需要

1-非常不合理

17. 您认为，公司对招聘效果评估是否合理（ ）

5-非常合理，每年都进行招聘效果的评估工作，且该项工作非常全面

4-合理，每年都进行招聘效果的评估工作，且该项工作涵盖面广

3-一般合理，进行评估工作，评估工作的内容较为简单

2-不合理，很少进行评估工作，仅围绕员工招聘数量与成本两个方面进行

1-非常不合理

3 用人部门对招聘效果满意度的调查问卷

尊敬的先生/女士，您好!为进一步优化公司化工生产岗位人员招聘管理工作，请您根据您的认知和理解，对本公司的招聘工作进行评价，对化工生产岗位人员的招聘效果进行满意度测评。满意度从 5 至 1 依次递减，请您根据实际工作情况给出评分。本问卷的调查结果，仅作为学术研究，感谢您的支持。

评分规则：5-非常满意，4-满意，3-一般满意，2-不满意，1-非常不满意

1. 您的性别：

男（ ） 女（ ）

2. 您的年龄：

25-30 岁（ ） 31-35 岁（ ） 35-40 岁（ ） 41-45 岁（ ） 45 岁以上（ ）

3. 您的学历层次：

硕士（ ） 本科（ ） 大专（ ） 中专及以下（ ）

4. 在本部门发起招聘需求后，人力资源管理部门响应速度（ ）

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

5. 需求职位在招聘期限内的招聘达成状况（ ）

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

6. 您对实际的人员到岗时间和进度是否满意（ ）

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

7. 整个招聘过程中人力资源部门与您的有效沟通 ()

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

8. 您对于部门所需人员的招聘周期是否满意 ()

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

9. 您对公司的招聘制度及流程的满意度 ()

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

10. 您对公司的人选甄选方式的满意度 ()

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

11. 您对公司新员工入职培训内容的满意度 ()

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

12. 您对公司的招聘后期跟踪(人力资源部门对新入职员工的工作情况进行了解)的满意度()

5-非常满意

4-满意

3-一般满意

2-不满意

1-非常不满意

13. 您对于新员工入职后, 工作态度的满意度()

5-非常满意, 非常具有责任感, 能够主动学习, 并能积极投入工作中, 态度认真

4-满意, 有责任感, 愿意学习, 认真完成工作, 态度比较认真

3-一般满意, 能完成委派的工作, 责任感和积极性一般

2-不满意, 工作态度有待提高

1-非常不满意

14. 您对于新员工入职后, 人员素质、技能与岗位的匹配度()

5-非常满意, 非常适应目前岗位, 有较好的专业知识和技能, 能够很好地完成委派的工作

4-满意, 能适应目前岗位, 具备所需专业知识和技能, 需一定的指导

3-一般满意, 尚能适应岗位, 专业知识和技能有待提升, 需经常指导和提醒

2-不满意, 适应岗位时间较长, 专业知识和技能需强化

1-非常不满意

15. 您对于新员工入职后, 人员的工作绩效表现()

5-非常满意, 能高效完成岗位工作

4-满意, 能很好的完成岗位工作

3-一般满意, 尚能完成岗位工作

2-不满意, 不能很好的完成岗位工作

1-非常不满意

4 M 公司化工生产岗位胜任力模型构建访谈提纲

- (1) 您是哪一年入职的？
- (2) 您现在主要负责的工作是什么？
- (3) 现在所从事的工作内容，您是否满意？
- (4) 请您跟作者分享 3 个成功的工作案例，阐述一下案例的发生背景、参与人、处理方法及周围人的评价。
- (5) 请说出在上个工作案例中，您成功的因素是什么呢？
- (6) 请您跟作者分享一个您失败的工作案例，阐述一下案例的发生背景、参与人、处理方法及周围人的评价。
- (7) 请说出在上个工作案例中，您失败的原因有哪些呢？
- (8) 您觉得本部门的优秀员工应该具备哪些素质呢？

致谢

时光荏苒，岁月如歌，兰州财经大学 3 年的 MBA 研究生生涯即将结束。回想两年多的学习生活，丰富且充实，面对培育我的母校，心中无限感慨！

本文是在导师许云斐教授的指导下完成的。从论文的选题、构思、撰写到最后的定稿，都是在许老师的悉心指导下进行的，使论文能够顺利完成。在两年半的研究生阶段，无论在学业上还是生活上，许老师严谨认真的治学态度和平易近人的生活态度都使我受益匪浅。在此向我尊敬的许老师表示衷心的感谢！

感谢研究生阶段的各位授课老师，是他们的谆谆教诲让我在学业上得到了进一步提升，使得学业能够顺利完成！

感谢我亲爱的同学，他们勤奋好学的态度始终感染着我，让作者有共同努力的一段美好的学习时光，让我的生活更加充盈和饱满！

感谢我的家人和朋友，总是义无反顾地支持和帮助我，成为我学习之路上的前进力量！

感谢 M 公司领导及员工的支持，获取的论文数据详实，才得以使本文能顺利完成！

在即将离校之际，祝愿所有老师和同学们在今后的工作和生活中一切顺意！

作者：侯琳

2023 年 12 月 25 日