准考证号

密 级

哈尔滨工程大学高等教育自学考试本科生毕业论文

浙江涵普电力科技有限公司

员工招聘策略优化研究

专　业　名　称：工商管理

学　生　姓　名：

指　导　教　师：

哈尔滨工程大学

年 月

哈尔滨工程大学高等教育自学考试

本科学位论文原创性声明

本人郑重声明：本论文的所有工作，是在导师的指导下，由作者本人独立完成的。有关观点、方法、数据和文献的引用已在文中指出，并与参考文献相对应。除文中已注明引用的内容外，本论文不包含任何其他个人或集体已经公开发表的作品成果。对论文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律结果由本人承担。

作者（签字）：

日期： 年 月 日

哈尔滨工程大学高等教育自学考试

本科学位论文授权使用声明

本人完全了解学校保护知识产权的有关规定，即在攻读学位期间论文工作的知识产权属于哈尔滨工程大学。哈尔滨工程大学有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件。本人允许哈尔滨工程大学将论文的部分或全部内容编入有关数据库进行检索，可采用影印、缩印或扫描等复制手段保存和汇编本学位论文，可以公布论文的全部内容。同时本人保证毕业后结合学位论文研究课题再撰写的论文一律注明作者第一署名单位为哈尔滨工程大学。涉密学位论文待解密后适用本声明。

本论文(□在授予学位后即可 □在授予学位12个月后 □解密后)由哈尔滨工程大学送交有关部门进行保存、汇编等。

作者（签字）： 导师（签字）：

日期： 年 月 日 日期： 年 月 日

# 摘 要

招聘是企业人力资源管理的关键部分，是企业发展的基础工作。优秀员工的招聘任务对企业发展起着关键性的作用。

论文以浙江涵普电力有限公司员工招聘为背景，对该企业员工招聘开展了科学研究。结合公司所处的时代背景与行业发展现状，根据公司的职位和招聘现况，发现企业招聘中存在的重要问题：一是欠缺人力资源规划，没有明确的员工储备，只是对公司计划的执行，二是缺少工作分析，所招聘的员工不能满足岗位需求。三是职招聘渠道有限。因此利用最小二乘法和马尔可夫模型进行定量的计算来为企业提供相应的分析，并将公司内的员工进行分类，既要考虑整体的员工需求计算，又要把握重点，针对公司核心的销售部员工，做好人力资源规划。通过问卷调查和胜任力分析来解决公司招聘所缺少的工作分析，最后是通过各种渠道的增加来拓展员工招聘渠道。

关键词：招聘；胜任力；人员需求

# **ABSTRACT**

Recruitment is a crucial part of human resource management in enterprises and a fundamental work for their development. The recruitment task of excellent employees plays a crucial role in the development of enterprises.

The paper conducts scientific research on the recruitment of employees of Zhejiang Hanpu Electric Power Co., Ltd. against the background. Based on the company's historical background and industry development status, and based on the company's job positions and recruitment status, it is found that there are important problems in enterprise recruitment: firstly, there is a lack of human resource planning, no clear employee reserves, only the execution of the company's plans; secondly, there is a lack of job analysis, and the recruited employees cannot meet the job requirements. Thirdly, the recruitment channels are limited. Therefore, using the least squares method and Markov model for quantitative calculations to provide corresponding analysis for enterprises, and classifying employees within the company, we need to consider the overall employee demand calculation, while also grasping the key points, and do human resource planning for the core sales department employees of the company. Solve the lack of job analysis in company recruitment through questionnaire surveys and competency analysis, and finally expand employee recruitment channels through the addition of various channels.

**Keywords:** Recruitment; Competence; Personnel requirements

# 目 录

[第1章 绪论 1](#_Toc27544)

[1.1 研究背景 1](#_Toc2119)

[1.2 研究的目的与意义 1](#_Toc13017)

[1.2.1 研究目的 1](#_Toc9267)

[1.2.2 研究意义 2](#_Toc25637)

[1.3 国内外研究现状 2](#_Toc29375)

[1.3.1 国外研究现状 2](#_Toc31824)

[1.3.2 国内研究现状 3](#_Toc7537)

[1.3.3 文献评述 4](#_Toc9922)

[1.4 研究方法及思路 5](#_Toc4640)

[1.4.1 研究方法 5](#_Toc4544)

[1.4.2 研究思路 5](#_Toc1699)

[第2章 相关理论基础 6](#_Toc25055)

[2.1 招聘基本理论 6](#_Toc8939)

[2.1.1 招聘与招聘管理 6](#_Toc9784)

[2.1.2 招聘流程 6](#_Toc19698)

[2.1.3 招聘方式 7](#_Toc31508)

[2.2 胜任力模型 8](#_Toc11561)

[2.2.1 冰山胜任力模型 8](#_Toc14125)

[2.2.2 洋葱胜任力模型 9](#_Toc30535)

[2.3 人岗匹配 9](#_Toc8116)

[2.4 本章小结 10](#_Toc8876)

[第3章 浙江涵普电力公司员工招聘现状分析 11](#_Toc16823)

[3.1 涵普电力概况 11](#_Toc22192)

[3.1.1 公司简介 11](#_Toc17317)

[3.1.2 公司人力资源现状 12](#_Toc12951)

[3.2 涵普公司员工招聘工作现状 14](#_Toc22526)

[3.2.1 招聘部门简介 14](#_Toc5637)

[3.2.2 员工招聘渠道 14](#_Toc623)

[3.2.3 招聘流程 15](#_Toc30241)

[3.3 本章小结 16](#_Toc10990)

[第4章 浙江涵普电力公司员工招聘问题分析 17](#_Toc27851)

[4.1 招聘调研分析 17](#_Toc5778)

[4.1.1 调查目的与对象 17](#_Toc23189)

[4.1.2 对招聘部门的调研分析 17](#_Toc23603)

[4.1.3 对用人部门的调研分析 18](#_Toc31064)

[4.2 涵普公司员工招聘存在的问题 19](#_Toc23325)

[4.2.1 人力资源规划差 19](#_Toc27805)

[4.2.2 招聘员工岗位适应度低 20](#_Toc11361)

[4.2.3 部分员工缺失 20](#_Toc1592)

[4.3 招聘问题成因分析 20](#_Toc2940)

[4.3.1 缺乏人力资源规划战略 20](#_Toc26817)

[4.3.2 缺乏工作分析 21](#_Toc22898)

[4.3.3 招聘渠道单一 21](#_Toc16080)

[4.4 本章小结 22](#_Toc13714)

[第5章 涵普电力公司员工招聘优化对策 23](#_Toc13611)

[5.1 制定人力资源规划 23](#_Toc16758)

[5.1.1 预测公司人力需求 23](#_Toc5953)

[5.1.2 制定员工招聘规划 24](#_Toc4616)

[5.1.3 做好人才储备 25](#_Toc10413)

[5.2 招聘中的工作分析 25](#_Toc7558)

[5.2.1 员工职责能力分析 25](#_Toc27536)

[5.2.2 基于胜任力模型的招募标准 26](#_Toc14052)

[5.2.3 完善岗位说明书 27](#_Toc17157)

[5.3 采用多元化的招聘渠道 28](#_Toc26874)

[5.3.1 人才机构招聘 28](#_Toc6659)

[5.3.2 互联网招聘 28](#_Toc22621)

[5.3.3 校园招聘 28](#_Toc14943)

[5.4 招聘方法的实施 29](#_Toc18652)

[5.5 本章小结 29](#_Toc7374)

[结论 30](#_Toc3053)

[参考文献 31](#_Toc539)

[致谢 33](#_Toc1948)

[附录 34](#_Toc26350)

# 第1章 绪论

## 1.1 研究背景

随着科学技术的不断进步，中国人口开始增长缓慢，老龄化现象开始变得越来越严重，这也导致这人才竞争的加剧，对于企业来说，获得发展需要的人才也变得越来越困难和关键。招聘到优秀的人才的需求对于企业来讲变得越来越紧迫，当今时代的竞争就是人才的竞争，招聘管理在企业中起的作用也越来越重要。

与国外先进企业相比，我国企业人才流动大，招聘效率低，招聘人员数量不足或人员剩余，人员与需求不匹配的问题较为突出，还有一个重要的问题就是企业在招到人员之后，因为无法形成有效的培训和激励制度，而导致企业人员的流失，新媒体行业的人力资源的培养中，招聘并培养出优秀的人员是一个巨大的成本投入。这无疑增加企业的招聘成本。从目前来看，企业招到合适的人选并为企业的发展起到促进作用，已经成为企业兴衰成败的关键性因素。一个企业要想发展壮大，必须尽快的处理好相关的招聘问题。面对招聘整体效果满意度较低的现状，企业必须想方设法解决当前的招聘问题，提高企业的整体招聘效率，才能实现长远发展。一套与企业相匹配的有效招聘方案，对于一个企业，尤其是新媒体企业在快速发展时期，招聘最合适的人才，充分发挥他们的才能，保持企业的竞争力，促进企业的快速发展，具有重要作用。

浙江涵普电力有限公司作为一家领先的电力公司，一直以来都注重人才的招聘和培养。然而，在员工招聘方面，公司面临着一些问题和挑战。首先，由于电力行业的竞争日益激烈，吸引和留住高素质的人才变得尤为重要。然而，由于该行业对技术和专业知识的要求较高，公司在招聘过程中往往面临着人才供应不足的问题。其次，公司在招聘中也面临着人员配备不合理的问题。由于缺乏科学的人力资源规划，公司往往无法准确确定各个岗位所需的人员数量和资质要求，导致招聘到的员工与实际工作需求不匹配，从而影响了公司的运营效率和业务发展。此外，公司在招聘过程中还存在着信息获取渠道狭窄和招聘手段单一的问题，导致公司无法广泛吸引到更多的优秀人才。基于上述问题和挑战，本文旨在通过研究浙江涵普电力有限公司员工招聘问题，提出相应的解决方案，以优化公司的人力资源配置，提升员工招聘的效果和效率。

## 1.2 研究的目的与意义

### 1.2.1 研究目的

本文提出了优化招聘管理的可行策略，希望能对其招聘人员的变革和提高提供一些帮助。因此，对建通项目人员管理进行研究可为其他类似中小企业的员工招聘管理提供参考，为面临相同问题的人力资源管理提供参考模式，对中小企业人力资源管理体系建设的研究也提供了一定的支持，以及有助于理论经验转化为实践经验，具有一定的现实探索意义。

### 1.2.2 研究意义

（1）理论意义

通过研究浙江涵普电力科技有限公司员工招聘策略的优化，可以为人力资源管理领域提供新的理论观点和研究路径。该研究可深入探讨招聘策略设计、实施和评估的相关理论，进一步提升对于招聘过程中候选人选择、面试技巧、招聘渠道等方面的认识。该研究可以通过优化招聘策略来提高浙江涵普电力科技有限公司的员工素质和匹配度，进而推动企业绩效的提升。通过分析招聘策略与企业绩效之间的关系，可以进一步揭示招聘策略对于组织发展的重要性，为招聘策略设计提供科学依据。

（2）现实意义

优化员工招聘策略能够帮助浙江涵普电力科技有限公司更好地吸引、甄选和留住高素质的人才。通过科学合理的招聘策略设计，公司可以提高员工的整体素质和专业能力，为企业的持续发展提供更强有力的人力支持。有效的员工招聘策略可以帮助企业快速响应市场需求，合理配置人力资源，提高生产效率和竞争力。研究招聘策略的优化对于浙江涵普电力科技有限公司来说，将有助于实现人力资源与企业战略目标的有机衔接，提升公司在行业中的竞争地位。

综上所述，对于浙江涵普电力科技有限公司来说，进行员工招聘策略优化研究具有重要的理论意义和现实意义。通过深入分析招聘策略与企业绩效之间的关系，以及提升人力资源管理水平和企业竞争力，该研究将为公司的长期发展和可持续成功提供有益的指导和支持。

## 1.3 国内外研究现状

### 1.3.1 国外研究现状

国外对于人员招聘的问题研究起步较早，20世纪30年代英国学者首先提出人力资源管理的概念。员工招聘是伴随人力资源管理的发展而不断的进入到国外学者的研究中。对于这一概念，国外学者们对招聘的理解和定义都有多种不同角度的释义。Manufacturer（2021）认为招聘是企业通过实施招募、选拔、录用的方式等一系列的活动，从而有目的有意识的去分析了解企业的用人需求，并通过进一步的活动获得满足组织所需的员工，以达到企业人员扩充的目的[1]。Chalutz H B（2022）等人将招聘定义为企业持续寻找，通过与人力资源市场接轨，进而寻找到企业的所需，并进一步的激发人力资源市场中的人才申请企业所需岗位的过程[2]。

对于胜任力模型的定义和使用，国外学者也有较为广泛的研究。首先是Yuan P（2022）将胜任力模型定义为基于岗位的、细化的、具体的技能和特性描述[3]。Dinesh D（2022）阐述胜任力模型是基于企业岗位需要知识、技能、特性等要素的组合，也是企业人力资源在进行人才选拔、培训、评估及职业通道发展规划时迫切需要的[4]。

Roger K（2022）将胜任力分解为六个不同的部分，同时胜任力建设机制也有六个不同的组成部分，反映在不同的工作活动中，包括能力行为要素，如机会、关系、战略、承诺、想法和组织等[5]。有学者的研究表明，支持因素在上述六个构成部分中起着推动的作用，其中包括两个组成部分：学习和自我管理。

### 1.3.2 国内研究现状

中国的员工招聘研究进入21世纪开始进入快速发展，产生了较多的理论研究。招聘按照既定的流程和科学的方法，为企业的发展选拔所要需要的人员的过程，代丽芳（2020）等认为流程设计的完整性影响招聘有效性[6]，招聘由招募和甄选这两个相对独立的过程组成。还包括从企业内部发现员工的价值，并通过一系列培训使得人力资本增值这样一个过程。赵娟（2020）更是从中小企业的发展中研究招聘问题，将招聘与中小企业的发展现状相结合[7]。

根据互联网的不断发展，姚建凤等（2020）提出，互联网与企业的迅速融合也为企业带来了新的招聘方法[8]。陈霞（2020）认为形成了四种网络招聘模式，APP招聘更容易让企业接受[9]。

吴小鸥（2020）将胜任力模型指标化并应用于员工培训体系的研究，胜任力可以应用于员工的岗位需求[10]。王骏（2021）将员工招聘上升到人才招聘，通过构建健全的管理体系来提高招聘的成功率[11]。孙怡浓（2021）则将销售人员的招聘流程进行优化，根据销售型员工的特点实施精准招聘[12]。莫芳则从问题出发，通过解析招聘中存在的问题优化方案，深入探究招聘中存在问题的对策[13]。

在大数据环境下，刘基（2021）认为企业人力资源管理正被大数据这项新兴技术深刻影响，而人力资源招聘作为人力资源管理的六大模块之一，是大数据技术得以运用的重点场域之一[14]。而在客观运用中，大数据给企业人力资源招聘带来了多方面的影响，既有机遇又有潜在的风险。丁笑霞（2021）研究大数据背景下企业如何高效招聘，合理运用大数据带来的机遇[15]。李丹（2021）则将招聘与政策、时代相结合，提高招聘的有效性[16]。

学者们在研究员工招聘的时候，其研究与员工培训密切线管，左琳（2021）提出，员工培训目标应与公司战略目标相一致，相互融合，员工培训计划应结合实施。该组织有自己真正的商业目的。周思（2021）发现，企业可以通过进行内部培训和开发最适合企业的技能来避免创造就业机会和对水上不满等问题。关于国内企业培训制度的研究，张红敏（2021）在研究中指出，企业需要聚焦创新，克服巨大的内外部冲击，打破传统的学习模式，推动创造更具实用性和创新性的学习模式。张豪洁（2022）将角色理论运用到培训内容中，可以为实习生提供很多实践性和实践性的机会，极大地提高企业员工培训的有效性。张岳玲（2021）认为在企业的发展过程中，企业需要进一步拓宽自身的招聘渠道，以应对人才市场的变化[17]。时书霞（2021）认为中小企业可以结合员工特征进行有效招聘，构建招聘渠道时，企业通过人才市场以及就业服务机构等诸多平台寻找符合企业发展的人才[18]。

### 1.3.3 文献评述

员工招聘是组织获取和选拔合适人才的关键活动，对于组织的发展和竞争力具有重要影响。通过对相关文献的梳理，发现学者对员工招聘进行了广泛的探讨和研究。

学者们主要关注了招聘过程中的人才需求与供给匹配问题。根据人力资源规划和岗位分析，公司需求人才的数量、类型和素质，而招聘渠道、方法和策略的选择则与人才供给情况紧密相关。研究者们提出了各种招聘渠道和方法，如校园招聘、专业网站招聘、员工推荐等，以提高人才的获取率和质量。并关注了招聘过程中的招聘手段和评价方法。招聘手段包括面试、测试、背景调查等，这些手段旨在评估求职者的能力、素质和适应性。同时，研究者们也提倡使用科学、客观的评价方法和工具，如行为面试、能力测试、心理测评等，以提高招聘的准确性和有效性。

此外，研究者们还关注了招聘过程中的候选人体验和组织形象建设。候选人体验是指候选人在招聘过程中的感受和认知，而组织形象是指组织在候选人心目中的形象和声誉。研究者们认为，良好的候选人体验和积极的组织形象可以吸引更多优秀的人才，提高招聘的成功率。因此，研究者们探讨了提升候选人体验和组织形象的策略和方法，如加强候选人沟通、提供良好的面试体验、建立良好的组织品牌形象等。

## 1.4 研究方法及思路

### 1.4.1 研究方法

（1）文献研究法

通过知网等网站以及学校的图书馆对相关资料进行查找，从而为本研究打下良好的理论基础，同时通过资料阅读学习其他学者的方法，为本文撰写提供一定的思路。

（2）问卷调查法

主要是通过对公司招聘部门人员进行问卷调研，通过问卷调查的方式，明确现有的招聘效果如何。了解作为实际实施招聘的人员，关于招聘中存在难招聘究竟是难在什么地方，以及他们对存在的招聘问题的一些看法。

（3）趋势预测法

根据企业过去几年的人员数量，分析它在未来的变化趋势。并依此来预测企业在未来几年内的人力资源需求量，量化方法进行修正，使其成为一条平滑的曲线，将这条曲线延长就可以看出未来的变化趋势。

### 1.4.2 研究思路

首先是对问题分析和背景调研，对浙江涵普电力有限公司员工招聘问题进行深入的问题分析和背景调研。通过查阅相关的文献和现有的研究成果，了解电力行业员工招聘面临的共性问题以及浙江涵普电力有限公司具体的招聘情况。并明确本研究的目标和研究问题。以优化浙江涵普电力有限公司的员工招聘过程，提高招聘效果和效率。

其次是数据收集和方法选择，将采取适当的方法和工具来收集相关的数据。通过与公司内部员工和管理层的深入访谈、问卷调查以及调研等方法来收集招聘过程中的实际情况和问题。借鉴相关的理论和模型来分析和解决这些问题。通过对数据的统计和归纳，发现浙江涵普电力有限公司员工招聘过程中的问题，并提出相应的解决方案。这些解决方案将包括改进招聘流程、加强人力资源规划、拓宽信息渠道、提高招聘手段等方面的建议。通过对招聘效果和效率的评估，来验证解决方案的有效性，并提出进一步改进的建议。通过以上的研究思路，全面地分析和解决浙江涵普电力有限公司员工招聘问题。研究将为公司的人力资源管理提供有针对性的建议和指导，提高员工招聘的效果和效率，从而为公司的持续发展和竞争优势提供有力支持。

# 第2章 相关理论基础

## 2.1 招聘基本理论

### 2.1.1 招聘与招聘管理

招聘一般被称作员工招聘，是为了更好地完成公司的某类总体目标或每日任务而开展人员的招募活动。招聘是需要招募人员的机构依据发展对优秀人才的需求，依据人力资源规划和业务流程剖析，对优秀人才的总量和品质提出要求，根据一定方式和方法并付出一定的代价去吸收人力资源过程[19]。

招聘管理就是指公司充足吸引住合格员工，确保员工在一个合适的岗位工作的过程。实际由选拔、招聘、评价等一系列活动构成[20]。

针对公司而言，只有在不断吸收和引进人力资源的过程中，才可以维持公司的活力，因此对现代公司来说人员招聘是十分必要的，一般来说，科学合理的招聘管理方法具备下列特点：第一，可以保证招聘的员工与工作要求相匹配，招聘的职工在职业素质上合乎工作要求，符合需求岗位的要求，可以有效完成工作任务[21]。第二，可以按照指定的招聘规定建立招聘团队，团队组员中间可以有效地协作。第三，招聘团队可以精确传递企业的招聘用意，减少信息的不对称。第五，能协助招聘的职工快速融入工作要求，协助它们在很短的时间内做到业绩考核水准。

### 2.1.2 招聘流程

员工招聘由完善的流程构成，在员工招聘的差异环节，招聘工作中的信息也不一样，将员工的招聘流程分为五个部分，如图2.1所示。

（1）招聘规划

招聘要求是公司进行招聘工作中的第一步，公司依据自身的进步必须，把握自身的人力资源管理现况，进而确立将来的职工规定。人力资源管理预测分析全过程中需要充分考虑多种因素，充分考虑公司人力资源管理的发展规划、充分考虑很有可能产生的裁人、扩充等要素，还要与公司其他部门的用人规划相契合[22]。

（2）公布招聘信息

在明确招聘规划之后，企业需要招聘信息公开，招聘信息提前准备是信息公布的关键构成部分。在招聘信息的筹备环节中，应聘者要更好地掌握公司的具体情况，找到自己适合的岗位，从而保证企业用人信息的精确传递，同时重要的是发布能吸引住申请人的信息[23]。

公布招聘信息

公布招聘信息

招聘规划

员工入职

笔试与面试

图2.1 招聘流程图

（3）简历筛选

简历的初步审查是对申请人提交的个人简历，审查是不是合乎公司规定的过程。根据基本审查，将挑选入职简历等有关信息，将不符企业规定的基本要求的求职者拒之门外。最终，明确合理的审查规范，并依据审查规范挑选申请人的信息，筛选出符合公司用人基本标准的面试者。

（4）笔试和面试

笔试是招聘全过程中调查应征者的主要方法。笔试是根据招聘者对招聘企业设计出的基本题目进行的回答，招聘单位去评判应聘者的答案是否正确，进而点评招聘目标的方法。根据笔试，可以掌握试验者的专业技能把握水平和逻辑思维能力水准。招聘面试主要是招聘工作人员和求职者零距离的沟通交流，招聘面试是一种简约、灵便、形象化的招聘方法，可以深入可以了解应聘者的专业技能水准、沟通能力、特征等。

（5）员工入职

针对根据以上招聘阶段达到公司规定的求职者，公司宣布对求职者进行最终招聘。最终招聘要通过四个流程：招聘决策、求职者反馈、签订合同、分配岗位等。招聘决策就是指招聘者从诸多申请人中挑选达标的人。同时为公平合理。做出录取决策后，应通知被录取人员，公司要与被录工作人员签订合同，双方都不能随便违约。

### 2.1.3 招聘方式

在招聘的方式上，招聘通常包含明确工作要求和发布信息常见招聘方式包含现场招聘、网上招聘、中介招聘、员工推荐等[24]。

（1）现场招聘

当场招聘是企业招聘的常见渠道，在招聘大会上，用人单位和应聘者可以同时联络沟通交流，节约公司和应聘者的時间，为招聘工作人员给予许多有价值的信息内容。其中较为常见的类型为人力资源市场、校园招聘会。

（2）网上招聘

网上招聘发展较为迅速招聘方法，受新冠疫情影响，现在互联网招聘已经成为主要的招聘方式，其中校园招聘多与互联网招聘配合使用，而互联网招聘模式下无疑为企业寻找更多、更符合用人要求的人才提供了捷径。

（3）员工推荐

内部招聘也是招聘新员工的渠道之一，在现实生活中也很普遍。是一个较为合理的渠道，在这种方式下所招募的人员离职率低，这种方式招募的员工大多数是领导或老员工的亲属朋友。

（4）中介招聘

人力资源公司和猎头公司扮演着双重角色，这些机构既为企事业单位选人，同时也为应聘者挑选好的工作单位。通过这些专业中介机构推荐的人员一般都经过筛选甚至是面试，因此招聘成功率比较高，猎头公司还能更容易招募到合乎岗位需求的高端人才，如果企业对人员需求比较迫切，往往会选择这样的招聘方式来快速补充人员。

## 2.2 胜任力模型

胜任力模型是人力资源管理的一个重要工具，被广泛应用于公司人员的招聘活动中。胜任力模型就是指个体在特定工作环境中为成功完成某项特定工作目标所需具备的一系列专业知识和技术所需要的能力与特质的总和[25]。也是个体为了更好地完成某一绩效考核管理总体目标或进行某种任务而必须拥有的能力或特质的一种组合。常见的胜任力模型有冰山胜任力模型和洋葱胜任力模型。

### 2.2.1 冰山胜任力模型

冰山模型分成员工能力的“水面上的冰山”和的“水面下的冰山”，水面上的冰山主要是可以看得见的能力与技术。冰山下面的是自身的本质一部分，与工作职责间接有关，难以被发现，无法被准确的评价，也不容易被外力因素更改，但对员工的行为表现和表现起着关键功效[26]。包含自我概念的定位态度、自我认知、品质、价值观等。相关学者对胜任力依据状况提供了不一样的界定和认同，可是总的来说，大概是可以分成两大类。一个是将胜任力视作隐敝的、不断的去影响和改变个人能力的核心特征，以一种动态的观点去看待特质和能力的关系，另一种观点则认为是个体的行为的不同，在现阶段，针对能力的界定，世界各国学者广泛认同的一种认为是根据相应的特征区别优越者和平常人，包括员工的动因、特性、自我意识等方面，其中包括专业知识、技能、团队意识、自主学习能力、道德素质、上进心等。

分辨一个员工能力的多少，是否符合岗位的需求，不仅仅是根据对员工的智商和能力水平等外在的情况来决策，而要根据员工主要表现的特性来评价一个人的能力水准，而特质的考核是较为困难的，这种特征包含与工作或生活中一些关键成效相关的专业知识、专业技能、能力、特征或动因，这代表着务必考量员工的竞争能力，以替代目前的能力方面的评价[27]。

### 2.2.2 洋葱胜任力模型

胜任力的洋葱模型由学者Boyatzis明确提出，如图2.2所示，洋葱模型模式由三层构成，各层不同的工作能力。最表层特征是引人瞩目的基础知识和技术性等，相对应于冰山模型的上层部分，是容易被发现的能力，而中间层主要是价值观念、心态、角色精准定位、自身形象等要素，中间层的这类比与最外层相比更为模糊不清，是一个人更为深层次的能力。圆葱最里层是本人特性、动因等所有特征中最不容易被发现的。根据洋葱模型，员工的能力的胜任力是需要层层剥离的，招聘时所看到的个人能力是外在的显现，而内部的特征是需要被发现的。

动机/特质

心态

技术

能力

价值观

图2.2 洋葱模型图

## 2.3 人岗匹配

人岗匹配是指按照分配原则，将不同的人员分配到最合适的岗位的组织，以实现人才和物力的最佳利用。结合本岗位的特点和岗位的需要，强调的是员工自身的特性与职位的特性是否相匹配，其中的关键环节是运用一系列的程序测评出人员的基础特性和综合素质，根据科学的方法分析出职位的特性，结果必须是详细、准确、全面的，根据两方面结果的对比在相应的职位需求中选择出合适的人，达到人岗匹配最优化。

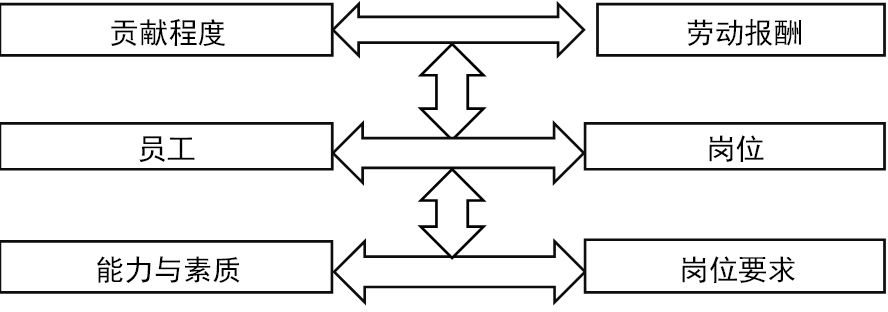


图2.3 人岗匹配图

如图2.3所示，人岗匹配要求员工与岗位的匹配、员工贡献于劳动报酬的匹配以及员工能力素质与岗位要求的匹配，三者缺一不可。

## 2.4 本章小结

本章主要介绍了招聘的相关理论，涵盖了招聘的概念、招聘过程、招聘策略以及招聘效果评估等方面的理论知识。通过对大量文献和研究成果的梳理和整合，我们深入探讨了招聘在人力资源管理中的重要性，并为后续研究提供了理论基础。

# 第3章 浙江涵普电力公司员工招聘现状分析

## 3.1 涵普电力概况

### 3.1.1 公司简介

浙江涵普电力有限公司成立于2005年，是一家专注于电力领域的综合性企业。公司总部位于浙江省杭州市，是该地区重要的电力供应商和服务提供商之一。涵普公司致力于为客户提供可靠、高效的电力解决方案，涵盖发电、输电、配电和综合能源服务等领域。

作为一家拥有先进技术和优质服务的公司，涵普公司在电力行业具有较高的声誉和影响力。公司拥有一支高素质、专业化的团队，包括工程师、技术人员和管理人员等，他们具备丰富的电力行业经验和专业知识。涵普公司注重科技创新和研发投入，在电力领域积极开展技术研究和应用，不断提升产品和服务的质量和效果。公司引进了先进的设备和技术，建立了完善的质量管理体系和安全生产控制体系，以确保产品和服务的可靠性和安全性。

涵普公司积极参与社会责任和可持续发展，致力于推动清洁能源的发展与利用。公司倡导绿色、低碳、环保的发展理念，致力于减少对环境的影响，并积极参与节能减排和环境保护项目。涵普公司还非常重视人才培养和团队建设，通过不断提升员工的技能和素质，推动公司的发展和创新。公司注重员工的职业发展和福利待遇，为员工提供良好的工作环境和发展空间。在未来，涵普公司将继续以客户需求为导向，不断提升自身的竞争力和市场份额。公司将继续加大技术创新和研发投入，不断推出符合市场需求的产品和解决方案。涵普公司将始终秉承“诚信、创新、协作、共赢”的核心价值观，与合作伙伴共同发展，为客户提供更好的电力服务。

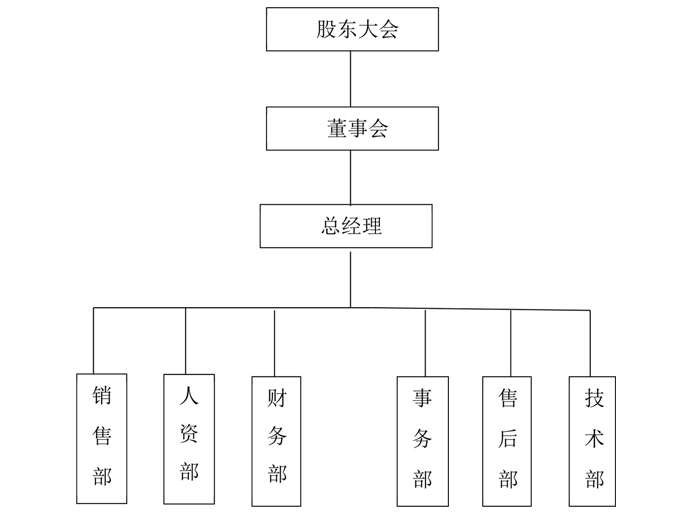


图3.1 公司组织结构图

### 3.1.2 公司人力资源现状

人力资源是公司最重要的资源，是每个部门发展的基础。截止到2023年8月份，该公司有403名员工，其中男性161人，占员工总数的39.95%，女性为242人，占总数的60.05%。

公司员工表现出显著的男少女多的特性。这与公司的业务流程特性有关。公司工作中主要为销售类工作和事务类型，需要销售技巧、沟通能力，女性在这方面优点显著。因而，销售部门的女性超过男性，而技术部门的男性较多。

从人员在部门的配置来看，销售部的人员最多，达到了226人，占公司总人数的一半以上，这也与公司行业相关，销售部门是公司的主营业务部门，其他部门是围绕销售部门的工作来进行的，而第二大部门为人力资源部，对于该公司的人力资源部来说，其主要任务也是要保证公司销售部员工的招聘，主要服务于销售部门。

图3.2 部门性别人数配置图

员工的文化程度是体现员工能力的主要指标，高文凭的员工一般综合能力高，对公司的各项工作都很深入。但是在销售类型公司，一般对于学历的进入门槛不算太高，主要是对员工的素质有更高的要求，但随着时代的不断发展，一些知识的互动要求互联公司的销售人员需要具备一定学历。

图3.3 员工学历分布图

从图3.3可以看出，涵普电力公司员工的学历差异性很大，其中本科167人，占41%，专科占据134人，是总人数的33%，初中以下学历的占比较少硕士及以上学历的员工有8人，主要分布在总经理办公室和技术支持部门。

图3.4 员工年龄分布图

从图3.4可以看出，员工的年龄情况体现了企业发展的青春活力和企业的发展能力。合理的员工年龄结构应该是新老融合，涵普电力公司员工的年龄结构合理，员工年龄主要聚集在22~35岁，团队较为年轻且充满活力。28~35岁的职员人最多，有158人，占39%，22~28岁的职员有156人，占38%。超出45岁的员工有23人，占5.71%。根据这类员工年龄结构，不但可以使全部企业充满活力，还能够使年青员工从老员工身上学习到专业知识和工作经验，进而达到新老员交替和循环。

## 3.2 涵普公司员工招聘工作现状

### 3.2.1 招聘部门简介

涵普公司人力资源部共有员工42人，其中男性员工21人，女性员工21人。在岗位设置上，为1名人力资源部经理，4名人力主管和37名人力专员。主要负责员工的公开招聘和雇佣由人力资源部统筹开展工作，人力资源部是公司重要的职能部门，其工作职责包含：依据总计管理办公室对公司战略的建设规划和人力资源要求，制人力资源计划的具体实施计划，并经上级部门准许后执行；制订并监管本年度和月度人力资源计划，保证全部人力资源计划的顺利开展；创建企业的人力资源管理方案，包含工作管理方案、档案保密制度、员工管理制度、员工手册等。经上级部门批准后执行；根据其他部门的用人需求，招聘部门所需要的职工，确保企业人力资源足够使用，达到企业发展的人力资源要求；参加年末人力资源的最后审批，对优秀职工给与相对应的奖赏。

人力资源所涉及的管理人员都是在工作职责内开展自主工作，同时推行主管责任制，每一个主管承担自身所负责的领域。根据人力资源部的有效职责分工，确保全部公司人事管理的顺利开展。

### 3.2.2 员工招聘渠道

涵普电力公司的招聘渠道分成互联网招聘和内部招聘。公司人事部依据总经办对员工数量要求开展整体规划，使用不同的招聘方式招聘员工。主要采用招聘方式是内部招聘和互联网招聘。

（1）内部招聘

内部招聘是公司招聘的主要方法之一，公司人力资源部部会依据公司的员工要求方案，对拟招聘的工作岗位开展深入分析。针对可以从公司内部招聘的职位，人事部会在全公司范畴内公布招聘信息内容。员工依据自身的状况，假如合乎岗位要求，会按照自身的意向决策。除开内部员工，公司还激励内部员工向公司强烈推荐各种杰出人才。内部招聘应根据竞聘上岗开展。为确保整个过程的公平合理，最少要有3个同样职位的员工参加。现阶段公司内部单位招聘的员工总数约占公司招聘员工数量的1/3。内部招聘高效率非常高，员工了解全部公司的状况。员工入岗后可以迅速融入工作中，但不足之处也很突显：在内部招聘全过程中，因为工作方法和处理方法不合理，公司内部各单位中间也许会产生一定的分歧。与此同时，公司会欠缺新员工，造成公司体制僵化。

（2）互联网招聘

互联网招聘就是指从通过互联网的方式招聘职工的方法。涵普电力公司的范围不断扩大，互联网招聘已占公司招聘总产量的2/3。与内部招聘对比，互联网招聘可以产生新的思维方式和方式，通过互联网招聘，可以解决公司优秀人才紧缺的问题。与此同时可以运用对外开放招聘来宣传公司，塑造公司的整体形象。但是互联网招聘步骤繁杂，招聘时间长，成本非常高，更重要的是招聘效率较低。在互联网招聘中，针对新员工而言，学习培训是一个长久的全过程，招募到的员工在本行业的经验较少，因此需要花费大量的时间去组织培训工作，成本较高。

### 3.2.3 招聘流程

涵普电力公司在招募员工之前，会对招聘的流程有一个总体的规划，来确保招聘工作的进行，并根据公司文件实行，公司文件如表3.1所示。

（1）明确员工需求计划

明确公司的员工需求计划是公司招聘人才的第一步。员工需求计划包含本年度计划和临时性计划。本年度计划是公司人力资源部依据各单位的具体情况和对各单位的调研，分析各单位的员工需求，并递交公司审核。

表3.1 涵普公司招聘文件

|  |  |
| --- | --- |
| 颁布日期 | 文件名称 |
| 2022年 | 招聘信息发布计划 |
| 2020年 | 面试打分标准 |
| 2021年 | 简历海选办法 |
| 2021年 | 简历海选办法 |

（2）制定招聘计划

涵普公司在正式招聘之前会制订公司员工的招聘计划，招聘员工计划由公司人力资源部依据各机构职工需求计划，招聘计划包含招聘时间、招聘地点、招聘方法、招聘员工数、招聘预算。其中有的对招聘人员开放，有的则不对招聘人员公示。

（3）公布招聘信息

公司发布招聘信息，会吸引求职者新员工入职或老员工进行竞争。根据公司官方网站、招聘信息网等方式公布信息。主要是针对有独特专业技能和销售能力的优秀人才，或者公司急需的管理人才。

（4）资格审查

公司人力资源部统一审批候选人信息，对应聘者的资质标准、技术性工作能力规定、工作经验等开展深入分析，保证招聘人员合乎任职要求。针对有特殊能力的，可以适度留余地。

（5）入职考核

对根据资质审查的工作人员，由公司人力资源部机构考試明确能否录用。有笔试题目、招聘面试、专业技能考核，依据职位的特殊性，有不同的考察程序。

（6）名单公示

对招聘人员在开展评定后，对这些人开展综合排名。依据职位所需工作人员总数，按由高到低的次序明确所招募的人员，并在公司官网公示，同时对未能入职的员工发放公司纪念品和鼓励邮件。

## 3.3 本章小结

本章主要介绍了浙江涵普电力公司员工招聘的现状和存在的问题。通过对涵普电力公司的概况和员工招聘工作现状进行详细分析，我们对该公司的招聘实践和面临的挑战有了更深入的了解，为后续章节的问题探讨提供了基础。

# 第4章 浙江涵普电力公司员工招聘问题分析

## 4.1 招聘调研分析

### 4.1.1 调查目的与对象

为了更好地找到涵普电力公司在招聘过程中存在的问题，对公司存在的问题开展深入剖析，采取了问卷调查法，本次调研采取匿名方式，问卷一共分为两个部分，第一部分是对涵普电力公司人力资源部招聘问题的调研，调研对象是公司人力资源部的全体员工。第二部分是对公司用人部门的调研，通过对二者的不同调研来分析问题出现的原因，并以此来提出相应的对策。具体的问卷调查表见附录所示。

### 4.1.2 对招聘部门的调研分析

首先根据目前公司在招聘问题中存在的问题，对招聘部门的42名员工做出问卷调查，得到36份有效问卷，并得到反馈信息，主要是通过调研并分析数据，进而总结出公司所存在的问题。调研结果如表4-1所示。

通过对负责招聘的员工的调研，可得出以下三个结论：

第一，人力资源部的员工仅仅是负责本部门的工作，30%的员工并不清楚公司的人力资源规划，公司也缺乏一个长期而明确的规划，而人力资源部员工没有去对历史数据进行分析。

第二，人力资源部员工和用人部门的联系不够紧密，超过77%的员工没有和用人部门保持密切的联系，招聘部门无法掌握用人部门的用人标准和岗位要求，仅仅是停留在表面上来进行招聘。且岗位需求与所招聘的员工不符现象较为严重，11位员工认为招聘的员工与岗位需求不一致

第三，招聘部员工对于目前公司的招聘渠道表现出强烈的不满，在招聘渠道上更倾向于开发新的网络端口来招聘，有20名员工认为应该增加Boos或是赶集网等当下热门的招聘网站。

表4.1 招聘部门问卷统计表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 问题要点 | 选项 | 频数 | 占比 |
| 招聘分析 | 没有 | 18 | 50.00% |
| 统计部分 | 12 | 33.33% |
| 统计全部 | 4 | 11.11% |
| 统计全面且有分析 | 2 | 5.56% |

续表4.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 问题要点 | 选项 | 频数 | 占比 |
| 人力资源规划 | 有 | 24 | 66.67% |
| 没有 | 6 | 16.67% |
| 不清楚 | 6 | 16.67% |
| 用人需求 | 不了解 | 22 | 61.11% |
| 了解一些 | 8 | 22.22% |
| 完全了解 | 6 | 16.67% |
| 岗位要求 | 明确 | 14 | 38.89% |
| 不明确 | 22 | 61.11% |
| 用人单位沟通 | 不密切 | 18 | 50.00% |
| 还可以 | 10 | 27.78% |
| 相当密切 | 8 | 22.22% |
| 岗位需求一致性 | 不一致 | 22 | 61.11% |
| 一般 | 12 | 33.33% |
| 一致 | 2 | 5.56% |
| 招聘渠道 | Boss等招聘网站 | 20 | 55.56% |
| 校园招聘 | 10 | 27.78% |
| 微信招聘 | 6 | 16.67% |
| 岗位要求 | 明确 | 14 | 38.89% |
| 不明确 | 22 | 61.11% |
| 用人单位沟通 | 不密切 | 18 | 50.00% |
| 还可以 | 10 | 27.78% |
| 相当密切 | 8 | 22.22% |
| 岗位需求一致性 | 不一致 | 22 | 61.11% |
| 一般 | 12 | 33.33% |
| 一致 | 2 | 5.56% |
| 招聘渠道 | Boss等招聘网站 | 20 | 55.56% |
| 校园招聘 | 10 | 27.78% |
| 微信招聘 | 6 | 16.67% |

### 4.1.3 对用人部门的调研分析

在对用人单位的调研上，主要是对部门的经理主管和资深员工的调研。调研主要集中在销售部门，因为销售部门员工人数多，且是公司的主要部门。一共发放问卷84份，回收问卷85份，各个部门因为要解决部门内的用人问题，因此对于该项措施比较支持，调研数据也比较有说服力，通过整理，调研数据如表4.2所示。

表4.2 用人部门问卷统计表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 问题要点 | 选项 | 频数 | 占比 |
| 人员符合 | 是 | 52 | 61.90% |
| 否 | 32 | 38.10% |
| 联系 | 是 | 22 | 26.19% |
| 否 | 62 | 73.81% |
| 提供工作说明书 | 是 | 12 | 14.29% |
| 否 | 72 | 85.71% |
| 拥有工作说明书 | 有 | 30 | 35.71% |
| 没有 | 54 | 64.29% |

通过对用人部门的调研，可以得：招聘到的员工不能满足招聘的需求38.1%的用人部门认为员工与所招聘岗位不符，85.71%的员工表示并未向人资部提供岗位说明书，64.29%的部门并缺乏工作说明书。

## 4.2 涵普公司员工招聘存在的问题

### 4.2.1 人力资源规划差

有效的工作方案是工作取得成功的一半。其主要工作是按照结构的具体情况制订人力资源整体规划。

涵普电力公司现阶段沒有整体人力资源规划。对于每个部门何时会有人员剩余或是会有缺口这一问题没有解决，招聘工作处于被动的状态，也缺少对职工职业发展规划、发展趋势、薪酬激励等问题的分析。要确保企业获得需要的达标优秀人才，让员工能在工作中发挥主动性，就一定要搞好人力资源整体规划和总体目标的完善。如果企业的发展规划将难以解决，有时候乃至会危害企业的生存。

图4.1 新入职销售人员数据图

企业将要想招聘到人才，必须创建统一确立的招聘方案和优秀人才规范。但涵普公司人力资源的预估作用很差，远远地无法跟上公司的发展趋势。从图4.1可以看得出，每一年招聘的销售员工不超过40人，相对性于公司急速扩张的发展战略不符合，并且由于是销售工作，长期在处于高强度的工作压力和定量的任务，造成销售人员离职率高，辞职后的缺口不能立即弥补。

### 4.2.2 招聘员工岗位适应度低

当用人部门发生员工数量缺口后，用工单位会填好职工要求表，填好该岗位的工作要求及其主要内容和资质标准，经公司单位负责人领导干部批准，报人力资源部审批后汇报，送人力资源部领导干部签名确定。人力资源部在获得签名确认单后，并立即发布招聘信息，不做详细分析，人力资源管理工作人员知识对该岗位所缺少的人员进行招聘，并未知晓岗位的具体任务以及对应聘者资质的集体要求。

在这一过程中岗位汇报并未产生，也称工作分析书，也就是岗位说明书，指的是实际岗位的工作职责和工作岗位职责，具有该岗位的任职资格，一套完善的工作分析包含职位名称、工作职责、工作中目标和职位名称。运行时间、办公环境、工作中标准、任职资格全是由以上标准产生的而工作说明书没有绘制出来。只有狭义的工作任务和要求，也因此用人岗位和招人岗位没有完成良好的沟通。

### 4.2.3 部分员工缺失

现阶段涵普电力公司选用的招聘两种较为传统的招聘方式，即互联网招聘和内部推荐。这两种方式无论用哪一种方式，都存在很大的弊端，互联网招聘成本费会提升很多，这类招聘方法尽管获得信息的途径多，但较为杂乱。而根据公司内部员工推荐一些有经验的、有能力的、适合的人到公司工作中，数量太少，且容易产生分歧。与此同时，公司对人才储备的创建不足高度重视，缺少有学历的、年轻化的学生式员工。多是找寻外界单位招聘的成熟期的管理层优秀人才。这些人不但有高薪职位和资产，新员工入职后也必须一段时间去融入。公司因为招聘渠道应用欠缺实效性，招聘渠道应用多，招聘工作人员招不上，人员紧缺。

## 4.3 招聘问题成因分析

### 4.3.1 缺乏人力资源规划战略

首先，公司的发展战略和目标模糊不清。缺乏明确的战略和目标会导致公司对未来人力资源需求的预测和规划不足。公司没有一个明确的发展方向和目标，很难确定需要哪些类型和数量的人才，并制定相应的招聘和培养计划。公司内部对人力资源规划的重视程度不够。人力资源规划需要高层领导和管理层的积极参与和支持。如果公司领导层没有意识到人力资源规划的重要性，或者将其视为次要任务，就很难推动和实施有效的规划。其次，公司对人力资源规划的能力和专业知识不足。人力资源规划需要一定的专业知识和技能，包括数据分析、人才需求预测和员工流失率分析等。公司缺乏这方面的能力和知识，很难有效地进行人力资源规划。

首先，行业竞争激烈和变化快速。在竞争激烈的市场环境中，公司没有及时进行人力资源规划，就难以应对市场变化，导致人力资源供需不平衡，影响企业的发展。其次，缺乏可靠的市场预测和劳动力市场信息。进行有效的人力资源规划需要准确的市场预测数据和劳动力市场信息。公司缺乏这方面的信息来源或没有建立与劳动力市场的良好联系，就很难进行准确的人力资源规划。

### 4.3.2 缺乏工作分析

公司缺乏对工作分析的重视和认识。工作分析是一个系统性的过程，有助于确定工作职责、任务和所需的能力和技能。公司高层领导和管理层没有意识到工作分析对于组织的重要性，就可能忽视这一环节，导致缺乏工作分析的实施。公司缺乏专业的人力资源管理团队或专职人员。工作分析需要一定的专业知识和技能，包括采集数据、分析数据和制定工作描述和规范等。公司没有具备这方面专业知识和技能的人力资源管理团队或专职人员，就很难有效地进行工作分析。而公司的组织结构和沟通机制也是导致缺乏工作分析的原因之一。公司的组织结构不清晰，职责和权限不明确，就难以实施有效的工作分析。此外，公司的沟通机制不健全，不同部门之间缺乏及时和有效的沟通，也会影响工作分析的进行和结果的有效利用。

### 4.3.3 招聘渠道单一

涵普电力有限公司的招聘渠道存在单一且传统的问题，这对公司的招聘效率和质量带来了一定的限制。首先，公司过于依赖传统的招聘渠道，如招聘网站、报纸广告和校园招聘会等，而忽视了其他更多元化和创新的招聘途径。这种单一渠道的使用限制了公司对更广泛、更具潜力的人才群体的接触和吸引力。在当今信息时代，互联网和社交媒体等新兴渠道的快速发展为公司拓展招聘渠道提供了更多机会，但公司未能充分利用这些新渠道来吸引和筛选人才。

其次，传统的招聘渠道缺乏针对性和个性化。公司过度依赖传统渠道，往往采取一刀切的方式进行招聘，无法根据不同职位的特点和要求进行个性化招聘。这导致公司在招聘过程中可能会遇到人才与职位不匹配的情况，造成人力资源的浪费和效率低下。

## 4.4 本章小结

本章主要对浙江涵普电力公司员工招聘问题进行了深入分析。通过招聘调研分析、问题诊断以及相关理论支持，我们揭示了该公司在员工招聘方面存在的一些重要问题，包括缺乏人力资源规划、招聘缺乏工作分析以及招聘渠道单一等方面。

# 第5章 涵普电力公司员工招聘优化对策

## 5.1 制定人力资源规划

### 5.1.1 预测公司人力需求

涵普电力公司的员工的需求量的问题，人力资源部缺乏明确的规划，员工的需求量缺少分析，通过对公司员工的统计分析，确定出下一年度的销售部门员工需求量，并以此来展开分析。对于2023年有了初步的员工人数规划，但是销售部员工与其他部门员工有所不同，销售部员工离职率较高，并且内部存在特有的晋升机制。销售部门有五种职位，从高到低依次是：销售总监、销售经理、销售主管、高级销售、初级销售。除了销售总监外，其他的销售人员都存在变动，并且可以从外部招聘，销售部员工的数据如表5.1所示。

表5.1 涵普电力公司销售部人员表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职位 | 销售总监 | 销售经理 | 业务主管 | 高级销售 | 初级销售 |
| 人数 | 1 | 4 | 13 | 52 | 106 |

在人力资源招聘中，马尔可夫模型可以被用来预测和分析员工的流动情况，通过状态的转移来计算出招聘量。

需要定义几个状态，包括离职、晋升、降级和留任。每个状态代表着员工在组织内的职业发展路径和决策。然后，我们需要收集过去的员工流动数据或通过专家经验来估计状态之间的转移概率。这些转移概率可以表示为一个马尔可夫转移矩阵，其中每个元素代表从一个状态转移到另一个状态的概率。通过马尔可夫模型，可以根据初始状态和转移概率矩阵来计算出每个状态的稳态分布。稳态分布表示了员工在不同状态下的比例，可以反映出招聘量和员工流动的趋势。通过将稳态分布与组织的人力需求相结合，可以计算出每个状态下需要招聘的员工数量。

根据马尔可夫模型，每一种职位的人员都会进行流动，可能出现晋升、在原岗位、降职和离职。因此实际在岗人数等于本岗位在岗人员加上晋升至本岗位的人数，在加上降职到本岗位的人数，最后减去本岗位离职人数就是本岗位剩余的人数。结合公司上年度的员工变动率，并加以预测，整合得到各个岗位员工的晋升率、离职率、在岗率等。

表5.2 马尔可夫下的人员变动表

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 职务 | 现有人数 | 人员变动概率 | | | | |
| 销售经理 | 销售主管 | 高级销售 | 初级销售 | 离职 |
| 销售经理 | 4 | 0.7 | 0.1 | 0 | 0 | 0.2 |
| 职务 | 现有人数 | 人员变动概率 | | | | |
| 销售经理 | 销售主管 | 高级销售 | 初级销售 | 离职 |
| 销售主管 | 13 | 0.2 | 0.7 | 0.05 | 0 | 0.05 |
| 高级销售 | 52 | 0 | 0.1 | 0.65 | 0.15 | 0.1 |
| 初级代表 | 136 | 0 | 0 | 0.1 | 0.7 | 0.2 |
| 总人数 | 205 | 5 | 15 | 45 | 103 | 28 |
| 需补充人数 | —— | 0 | 0 | 6.95 | 33 | —— |

在不考虑员工总数增长的情况下，销售部员工需要补充高级销售7人，初级销售33人。其他职位的员工因为在低职位员工晋升中得到补充。同时考虑到公司人力资源的增长情况，销售部并不是固定在当前的人数，因此根据最小二乘法计算得出的2024年的人员需求量，对马尔可夫模型计算得到的补充人数进行优化。

通过统计分析得出2024年公司员工总需求量为427人，销售部员工占比为56%。可得：

427\*0.56=239人

根据岗位人员配置为：销售经理6人、销售主管16人、高级销售57人、初级销售136人。并对马尔可夫模型表进行调整，最终得出人数计算结果如表5.3所示：

表5.3 调整后的马尔可夫模型

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 职务 | 现有人数 | 马尔可夫剩余 | 需求人数 | 补充人数 |
| 销售经理 | 4 | 5 | 6 | 1 |
| 销售主管 | 13 | 15 | 16 | 1 |
| 高级销售 | 52 | 45 | 57 | 12 |
| 初级代表 | 136 | 103 | 136 | 33 |
| 总人数 | 226 | 147 | 239 | 57 |

### 5.1.2 制定员工招聘规划

根据预测出的员工需求人数，并制定相应的人力资源规划，招募到不低于预测数量的员工做准备。人力资源规划在企业发展中起着至关重要的功效，是企业在招聘活动中最先要充分考虑的目标。很多中小型人力资源部门做招聘计划，绝大多数在盲目跟风的，招聘成本高而效率低，一方面大大增加了人力成本，另一方面也让企业发展止步不前。为了防止招聘的盲目性，涵普电力公司人力资源部门应依据企业发展发展战略和当前任务的具体情况，产生一个做出一个完全的各阶段招聘计划。在制内招聘计划时，要确立企业的发展战略和发展关键。

### 5.1.3 做好人才储备

在企业发展的历程中，无论在哪个环节，优秀的员工储备都是必不可少的。为了确保企业优良的发展前途，必须依据内部条件的转变，有效预测分析企业发展方向对人才资源的要求。制订合乎企业发展战略的人力储备计划，储备合适企业长期性发展趋势的人才，为企业的长久快速发展提供稳定的支持。

（1）为重要岗位储备人才。涵普电力公司的销售主管、高级销售岗位等对员工要求较高的岗位制订人才储备计划。与企业发展有关，这种岗位的员工专业能力强，不容易获得。一方面可以从内部结构得到这种人才，协助该职位员工做好职业发展规划，让这些人的离职率维持在最少。另一方面，可以利用高薪资对外开放招聘、做兼职、短期内协作等方法为企业服务项目。

（2）根据轮岗，塑造混合型人才。这种人才综合能力高，在人才销售市场的流通性不大，根据外界引入不易获得。即如此的人才假如能引进上市企业，短期内内难以点评其真正水准。

（3）加强储备人才建设，储备人才对企业的发展极其重要。因而，要立即追踪他们的状况，依据考评结果随时随地调节薪资与待遇，对考评结果不较差的继续塑造，将优秀的储备人才放置在重要的岗位，提高晋升率，加强人才储备队伍建设，保证人才储备的数量和质量。

## 5.2 招聘中的工作分析

### 5.2.1 员工职责能力分析

在工作分析中，首先要明确岗位对员工能力的要求，作为新媒体行业的处于发展期的涵普电力公司而言，目前所要招聘的是大量的销售人员和一部分的运营部门的管理型人才。对于销售人员需要有良好的沟通能力和带货能力，善于调动直播间观众的积极性，从而强化产品，为产品增值，提高产品的销售量。而一般型管理人员则主要侧重于自身所具有或可培养的处理事物的能力。从公司内部现有员工出发，查阅大量关于电力企业员工招聘与胜任力相关文献，并通过访谈、观察、考核等方式总结出员工在岗位中所必备的胜任力要素并分类。

### 5.2.2 基于胜任力模型的招募标准

（1）构建岗位说明的胜任力模型

表5.4 胜任力模型指标

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 胜任力维度 | 胜任力指标 | 指标定义 |
| 能力 | 交流能力 | 主动与客户交流，扩展客户渠道，团队合作等。 |
| 应变能力 | 对于突发事件的处理，对各种情境下突发时间的解决 |
| 综合知识 | 社会阅历，与销售、工作相关的其他知识 |
| 网络工具应用 | 互联网下各种平台的使用等。 |
| 工作思维与态度 | 职业规划 | 对本职业的认同与规划 |
| 自我完善 | 在工作中能够不断地加强对自身能力的强化 |
| 服务态度 | 发自内心的为顾客提供满意服务的意识 |
| 勤快 | 在工作中能够认真主动的完成自己的任务 |
| 个人特质 | 亲和力 | 对顾客和团队能够保持尊重 |
| 责任心 | 对自己与他人负责 |
| 自信乐观 | 保持积极的想法 |
| 诚实 | 讲信用信守承诺 |

因本公司销售部人员占比大，招聘人员中也以销售人员为主，以销售人员为研究对象来建立销售人员胜任力模型。依据胜任力实体模型，结合公司的具体情况，对于在招聘中的岗位分析不足的问题，对岗位说明书所要表示出的岗位要求进行胜任力指标构建，并以此作为岗位说明书的重要组成部分。通过对涵普电力公司销售的员工的分析，对岗位要求总结出12条胜任力指标。并根据洋葱模型和冰山模型对胜任力指标的分类，将胜任力维度分为能力、工作思维与态度以及个人特质，如表5-5所示。

（2）基于胜任力的招聘要求

在对岗位的胜任力有了初步的模型之后，根据招聘中员工的表现，将相应的胜任力指标相对应。并要求出总分和各项的合格分来分析该求职者是否满足岗位的要求。所招募的人员必须要满足单项合格分数，合格分数是岗位所必备的素质，是对招聘人员能否完成工作和是否具有招募必要的评价。各指标合格分数如表5.5所示。

表5.5 胜任力合格分数

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 满分 | 胜任力指标 | 合格分 | 满分 | 胜任力指标 | 合格分 |
| 100 | 交流能力 | 60 | 100 | 服务态度 | 70 |
| 100 | 应变能力 | 60 | 100 | 勤快 | 60 |
| 100 | 综合知识 | 40 | 100 | 亲和力 | 80 |
| 100 | 网络工具应用 | 40 | 100 | 责任心 | 80 |

续表5.5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 满分 | 胜任力指标 | 合格分 | 满分 | 胜任力指标 | 合格分 |
| 100 | 职业规划 | 60 | 100 | 自信乐观 | 70 |
| 100 | 自我完善 | 60 | 100 | 诚实 | 80 |

根据员工胜任力分析，所招募到员工各要素能力合格分数不同，对于易培养的如网络工具的应用、综合知识等要求较低，40分即可及格，而对于诚实、责任心等个人品质要求较高，设置合格分数是为了招聘到适合岗位的员工，并根据胜任力模型与要素的分析来完善岗位说明书。

### 5.2.3 完善岗位说明书

人力资源部门和客户部门应互相配合。岗位使用说明的编辑和撰写不但是用人部门的事，文本的编辑和撰写也应由各部门进行一起编写，由用人部门的各个管理者和一起完成。人力资源部带头机构编辑，促进、具体指导用人部门的工作，具体明确各岗位的岗位职责和资质，既规范了人力资源部门的招聘工作，又加强了部门的执行能力。

撰写和书写表述要规范。要确保公司的全部工作落实到每一个岗位，防止不确定性。其描述要规范统一，叙述要技术专业精确，内部结构和工作中作用要考资格证书清晰，语言表达要精练，防止把技术性语言表达糊成文本，不必过度动词化，岗位的岗位职责和义务要叙述的有逻辑性，简单易懂，每一个岗位都需要写一个岗位说明书。

为了确保涵普电力员工的合理招聘，尽管每一个岗位都会有对应的职位描述，但在招聘职位逐渐前，人力资源部必须在岗位分析的基本上，与应用单位进一步完善职位描述。

（1）明确涵普电力公司岗位招聘，确立该职位在用人部门结构中的部位，并制定计划开展剖析。包括工作分析的基础内容、主要包含工作职责、工作职责、业绩考核规范、工作资质、所需专业知识和技术等。并与人力资源部有效明确招聘职位的工作职责及对应的工作职责，防止在招聘流程中不断地更改任职要求。

（2）搜集招聘岗位信息，你也可以访谈招聘经理自己，向他索取详尽的职位描述。你也可以根据访谈她们的上级领导和下属来知道她们的工作职责。

（3）搜集整理搜集到的资料和数据信息，并结合胜任力分析中的结论，将所需的各种能力作为工作需求，并相应制作岗位说明书。

## 5.3 采用多元化的招聘渠道

### 5.3.1 人才机构招聘

现阶段，大部分城市都是有政府部门人力资源部开设的人才沟通交流服务组织，为当地个人企业、非公企业和专业人才提供全方位的人才市场和社会化服务。它是国家推动人才应用和合理利用的单位。人才市场的职责分工也变得越来越系统化，当企业发觉应聘者与岗位配对时，他可以马上进行招聘，即在交流会上寻找想要招聘的员工，并与他开展零距离的沟通交流。可以简化招聘方案，缩短企业招聘周期。

猎头招聘是近些年从国外传到我国的一种人才招聘方法，当公司需要招骋高级人才时，会授权委托猎头企业进行寻找。猎头公司对各领域不一样职位、不一样实力的用户需求有较为详细的信息。依据求职者、岗位工作职责和企业的市场拓展状况，为他们提供适合的人才。对于涵普电力公司想要招募的高级员工，如总经理、高级销售等。用企业自招的方式，很有可能要一两年才可以寻找到适宜的人才，公司的新项目或计划很可能由于重要人才不可以按时到岗而无法继续。在这样的情况下，聘请猎头较为合适。

### 5.3.2 互联网招聘

目前市场上招聘网站做的比较不错，例如实习僧、赶集网、boss直聘等，这些是是一个专业做人力资源的网络站，利用了互联网技术覆盖面广的优点，这也是别的新闻媒体无可比拟的。面试官在资源网站上开启网页页面就可以见到递交给公司的建立，并可以随时随地与招聘人员联系。伴随着微信客户的持续增长，很多公司开始逐渐建立自身的微信招聘服务平台。涵普电力公司可以根据微信公众号与求职者沟通交流，乃至简历筛选。这类方法扩宽了招聘渠道，微信朋友圈和朋友圈的分享量也向外部散播，进而为公司的形象和知名度做了宣传。

### 5.3.3 校园招聘

校园招聘很受公司热烈欢迎。适用各企业招聘，减轻社会发展研究会工作压力。对于初级销售人员，可以从学校招聘适合的优秀人才，明确提出招聘意向和岗位信息，由学校或学生自荐申请办理面试。选拔录取后在企业内部展开培训，变成公司的高级储备人才。针对别的岗位的招聘，也可以根据轮岗规章制度，选择有关专业的学员，分配轮岗，扩宽职工知识层面，塑造混合型、多样化优秀人才，员工也可以根据轮岗寻找自身的岗位意向。哪个岗位更合适自己。

## 5.4 招聘方法的实施

涵普电力有限公司在招聘方法的实施上需要考虑以下几个方面。首先，公司可以通过多元化的招聘渠道来吸引更广泛的人才群体。除了传统的招聘网站、报纸广告和校园招聘会，公司可以充分利用互联网和社交媒体等新兴渠道进行招聘。例如，可以在社交媒体平台上发布职位招募信息，与相关行业的专业论坛和社群进行互动，以吸引更多的潜在候选人。此外，公司还可以与招聘中介机构、专业协会和高校合作，利用他们的资源和网络来寻找合适的人才。

涵普电力有限公司可以采用个性化和针对性的招聘方法。针对不同的职位和需求，公司可以制定特定的招聘策略和方案。例如，针对技术岗位，可以开展技能测试和面试，以评估候选人的专业能力；对于管理岗位，可以进行行为面试或评估中心的形式，以了解候选人在各种情境下的应对能力。此外，公司可以与招聘团队和部门的负责人密切合作，共同制定招聘标准和评估指标，确保招聘流程的公正性和准确性。

## 5.5 本章小结

本章主要介绍了涵普电力公司员工招聘的优化对策。通过制定人力资源规划、进行工作分析和采用多元化的招聘渠道，论文提出了一系列针对该公司招聘问题的解决方案，旨在提高招聘效果和效率。

# 结 论

论文以涵普电力公司为研究对象，根据之前的分析，分析该公司招聘中存在的不足。尽管公司取得了不错的成绩并具有很好的发展前景，但招聘状况却不尽人意。找到目前公司具体情况的直接原因。论文旨在对浙江涵普电力科技有限公司的员工招聘问题进行分析，并提出相应的改进策略。通过对问题的深入分析和对现有策略的评估，我们得出以下结论：

浙江涵普电力科技有限公司在员工招聘方面面临着一系列问题，包括人员流动大、招聘效率低、人员数量不足或剩余、人员与需求不匹配等。这些问题严重影响了公司的招聘效果和人力资源的配置。

现有的招聘策略存在一定的局限性，主要表现为招聘渠道单一且传统、缺乏个性化招聘方法和不足的人力资源规划。公司过于依赖传统的招聘渠道，忽视了更多元化和创新的方式，也没有根据不同职位的特点和要求进行个性化招聘。此外，公司缺乏人力资源规划的意识和能力，无法有效预测和规划人才需求。

论文提出了一系列改进策略和对策建议。首先，建议公司拓展招聘渠道，包括利用互联网和社交媒体等新兴渠道，与招聘中介机构和专业协会合作，吸引更广泛的人才群体。其次，建议公司采用个性化和针对性的招聘方法，根据不同职位的需求制定特定的招聘方案，进行技能测试、面试和行为评估，以确保候选人的匹配度和能力。最后，强调公司应加强人力资源规划的意识和能力，使用科学的方法和工具，对人才需求进行预测和规划，以确保人力资源的合理配置和公司的可持续发展。

# 参考文献

1. Manufacturers' Employee Recruitment Must Include Daycare Reports FactoryFix Founder Patrick O'Rahilly in Forbes[J]. M2 Presswire,2021,(1):15-16.
2. Chalutz H B ,A. I F ,Gonen S .A flexible employee recruitment and compensation model: A bi-level optimization approach[J].Computers & Industrial Engineering,2022,165:107916-107916.
3. Yuan P ,Fabian F ,Ni L , et al.The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors[J].The International Journal of Human Resource Management,2022,33(6):1125-1147.
4. Dinesh D A ,Meera M R ,Nicola D X , et al.Equity in recruitment to Combined Infection Training, 2021: Diversity & Inclusion considerations.[J].The Journal of infection, 2022,85(4):436-480.
5. Roger K .Dealing with the NHS staff recruitment and retention crisis: how are we doing?[J]. Trends in Urology & Men's Health,2022,14(1):28-30.
6. 代丽芳.生产型企业一线员工招聘中存在的问题及对策研究[J].现代营销(信息版),2020,(03):175-176.
7. 赵娟.中小企业人力资源招聘工作有效性分析[J].现代营销(经营版),2020,(12):8-9.
8. 姚建凤.中小物流企业员工招聘的问题及对策研究[J].中国市场,2020,(26):89-91.
9. 陈霞,于海英.中小企业员工招聘问题与对策初探[J].统计与管理,2020,35(11):72-76.
10. 吴小鸥,王雪瑞.SQ集团员工招聘现状及渠道优化分析[J].商业经济,2020,(11):116-117+129.
11. 王骏.南京思杰公司招聘管理体系优化研究[D].石河子:石河子大学,2021.
12. 孙怡浓.基于胜任力模型的员工招聘研究[J].经营管理者,2021,(05):64-65.
13. 莫芳.员工的招聘和甄选体系及员工关系管理策略[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2021,(08):170-171.
14. 刘基.电梯企业员工招聘策略及案例测评方法的应用[J].中国电梯,2021,32(20):44-51.
15. 丁笑霞.K公司招聘体系方案优化研究[D].广州:广东工业大学,2021.
16. 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,(21):185-187.
17. 张岳玲.人力资源管理中的员工招聘与培训分析[J].商展经济,2021,(21):128-130.
18. 时书霞,李金峰,魏康.区块链技术在员工招聘领域的应用[J].企业改革与管理,2021,(24):78-80.
19. 汆凌宇,张优智.国有企业员工招聘中存在的问题及优化对策分析[J].企业改革与管理,2022,(05):89-91.
20. 岳灵.甘肃鑫星建筑公司员工招聘方案优化研究[D].兰州:兰州大学,2022.
21. 刘洁,骆佳鑫,郭云贵.企业员工招聘中歧视现象的成因与对策[J].河北企业,2022,(05):124-126.
22. 逯晓迪.A煤炭公司员工招聘及问题分析[J].内蒙古煤炭经济,2022,(09):82-84.
23. 马梦娇,张炳辉.大数据时代企业数字化转型对员工招聘的影响研究[J].黑河学刊,2022,(03):1-8.
24. 唐若丽.Z公司成长期的员工招聘管理问题及对策[D].桂林:广西师范大学,2022.
25. 汤莉莉.企业员工招聘面临的风险及其预防策略[J].现代企业文化,2022,(22):143-145.
26. 吴春雷.中小企业人力资源招聘中的存在问题及其对策分析[J].商讯,2022,(26):191-194.
27. 桑颖.人力资源管理中的员工招聘与培训分析[J].营销界,2022,(24):111-113.

# 致 谢

谨将此论文的成果，谨以一己之力，无论浅显或不足，仅为学术探求的一小步，谦卑之心备矣。然则诸君诸位，为本论文的成就，赞助与支持，实非微薄所能忽视。

在学术过程中，老师提供的指导和启发，实在难以言喻。严格要求和深入思考的引导，使得我能够深入此论文的研究，不断超越自我。

再者，感谢所有对我学术生涯提供帮助和支持的老师、同学和朋友。能够和你们一起学习和讨论，无论是在课堂上还是在日常生活中，都是一种美妙的时光。在此，我衷心感谢你们的鼓励和帮助。

最后，感谢我的家人。你们一直以来对我无私的支持和理解，使我能够沉浸于学术的世界中，追求自己的梦想。无论是物质上还是精神上，你们都给予了我无限的爱和关怀。我深深感激你们的存在和支持。以此论文作为对诸君诸位的谢意，谨表谢忱之情，至此，谨敬。

# 附 录

涵普电力公司调查问卷

您好，本次调查只是针对您在日常工作中的一些具体工作事件和内容，以及您在工作中处理问题的方式和方法。有一些内容可能会探讨的比较深入，您完全可以根据自己的实际情况进行回答。我们会做详细的记录，此记录是为了今后公司招聘工作的改进而做，我们会做好资料的收存和保密。

第一部分：对人力资源部的调研

1.您是否统计过各部门的五年内的人员变动情况

A没有

B统计部分

C统计全部

D统计全面且有分析

2.您觉得公司是否有明确的人力资源规划

A有

B没有

C不清楚

3.您对于其他部门的用人需求了解吗？

A不了解

B了解一些

C完全了解

4.您对于所招聘的岗位的要求明确吗

A明确

B不明确

5.您和用人部门沟通密切吗

A不密切

B一般

C相当密切

6.您觉得所招募到的员工与岗位需求一致吗？

A不一致

B一般

C一致

7.您觉得公司应该增加哪些招聘渠道

A Boos等招聘网站

B校园招聘

C微信招聘

第二部分：对用人部门的调研

1.招聘的人员是否符合部门用人标准

A是

B否

2.本部门在招聘前是否与人力部门保持密切联系

A是

B否

3.是否将详细工作说明提供给招聘部

A是

B否

4.本部门岗位是否有工作说明书

A有

B没有