

DOI:10.19473/j.cnki.1008-4940.2018.04.013

提升高校公开招聘工作有效性的探讨

林 凤

(福建商学院 人事处, 福建 福州, 350012)

[摘 要] 公开招聘是我国高校选拔和录用合适人才的重要渠道, 然而当前高校公开招聘普遍存在缺乏长远、完整的人力资源规划, 招聘方案有效性不足, 考试考核办法有待改进等问题。高校应根据学校发展的战略规划和社会的发展需求, 运用定性、定量预测法, 结合内、外部供给等综合因素来编制人力资源规划, 制定更加科学的招聘方案, 利用互联网媒介, 拓宽招聘方案的发布渠道, 按照公共岗位和专业岗位的不同要求, 选择不同的笔试、面试考核办法, 提高人岗匹配度, 提升招聘工作的有效性。

[关键词] 公开招聘; 高校; 有效性

[中图分类号] F243.3 [文献标识码] A [文章编号] 2096-3300 (2018) 04-0084-06

公开招聘是指单位公开宣布招聘计划, 提供公平竞争的机会, 择优录用合格的人员到单位的过程, 它要求招聘单位从招聘方案乃至最终拟聘人选等各环节都应公开、透明, 接受社会监督, 单位通过公开招聘可以在最大范围内选拔吸纳优秀的人员。公开招聘是高校补充一般管理人员以及专任教师的主要方式, 是高校人力资源管理中的重要环节。如何提升公开招聘的有效度, 吸引并选拔出优秀的人才, 是高校人事工作的一项重要课题。

一、高公开招聘的现状

为了充分了解高校公开招聘的现状, 笔者选取2016、2017年两年内进行公开招聘的24所福建省公办高校的招聘情况进行统计分析, 其中本科高校14所, 专科院校10所, 这些高校公开招聘的岗位分为专业岗位和公共岗位。专业岗位主要指对专业

技能要求比较高的岗位, 如教师、会计人员等, 而公共岗位则包括辅导员、一般的行政人员等。其中本科院校的专业招考岗位为166人, 综合招考岗位为121人; 专科院校的专业招考岗位为180人, 综合招考岗位为84人^①。本科院校的专业岗位多为要求专业技能的行政岗位, 如会计、基建等岗位。专科院校的专业岗位以专业教师为主。在这24所福建高校的公开招聘中, 公共岗位报名人数与招聘人数的最高比例为136:1, 最低比例为3:1, 平均比例为24:1; 专业岗位近报名人数与招聘人数的最高比例为66:1, 最低比例为3:1, 平均比例为12:1。在公共岗位的公开招聘中没有遇到因报名人数不足而无法开考的情况, 而在专业岗位公开招聘中, “放宽岗位要求、延长报名时间”和“因报名人数不足而无法开考”的情况占30%, 30%的高校

收稿日期: 2018-05-25

基金项目: 福建省中青年教师教育科研项目“自贸区背景下福建高校高层次人才队伍建设发展研究”(JAS170992)。

作者简介: 林凤(1981—), 女, 福建福清人, 助理研究员, 硕士, 研究方向: 人力资源管理。

在专业岗位的公开招聘中采用了笔试考核综合基础知识的方法^②。

二、高校公开招聘有效性方面存在的问题

中华人民共和国人力资源和社会保障部2006年发布的《事业单位公开招聘人员暂行规定》明确指出,事业单位新进人员除国家政策性安置、按干部人事管理权限由上级任命及涉密岗位等确需使用其他办法选拔任用人员外,都要实行公开招聘^[1]。2012年在全国各级各类事业单位实现了公开招聘制度“全覆盖”。为了规范用人行为,防止用人上的随意性和不正之风,高校公开招聘都必须严格按照《事业单位公开招聘人员暂行规定》的要求,经过几年的实施,高校的公开招聘逐步走向规范化,但在人力资源规划、招聘方案、考试考核等方面还存在一些问题。

(一) 缺乏长远、完整的人力资源规划

笔者在对福建省部分高校的招聘情况进行统计分析时发现:有些高校1年内会组织1-2次的公开招聘;而有些高校1年内组织了3次以上的公开招聘,且以零星招聘为主,没有完整性。有些新兴院校为了评估需要,会在短期内大批量招聘条件相似的人员,由于缺乏长远、完整的人力资源规划,编制早已被不是很急需的岗位人员占据,在需要引进高层次人才时却无法保证编制。有些高校在短期内的公开招聘过于集中,录用的人员过多,大量人员的年龄、专业、学历层次、职称结构都大体相似,当社会需求发生变化时,一些专业的热度降低,就会出现有些专业人员过剩的问题。

(二) 招聘方案有效性不足

2017年福建省公务员省考有133个岗位因成功报名人数不足3人无法开考^[2],2018年南平市事业单位公开招聘共有33个岗位因成功报名人数不足3人无法开考,41个岗位进行核减^[3]。现在高校公开招聘也存在跟公务员考试以及其他事业单位招考一样的情况,有相当比例的岗位因报名人数不足而无

法开考,不得不放宽岗位要求、延长报名时间,有的最终甚至取消该岗位的招考。造成该现象的原因主要有以下几方面:

1. 招聘方案专业要求空设置。公开招聘操作的规范性要求在审核的过程中必须严格按照所公布方案的需求专业来审核应聘者的简历,而不同的专业在不同的学习阶段,如大专、本科、研究生及博士阶段对应的学科专业名称不同。没有与所要求学历层次对应的专业名称,将导致该岗位没有合适的应聘人选。

2. 新兴学科专业不好招人。高校作为培养人才的前沿阵地,很多新兴学科的专任教师需要通过公开招考来补充,而毕业生中这类人员少之又少。对专业的发展不了解而设置的公开招聘方案将无法保证有合适的人员报考。

3. 就业前景好、待遇高的专业不好招人。高校作为事业单位,有稳定性高的优势,但其薪酬待遇跟企业没有可比性。一些就业前景好、待遇高的专业,如建筑、土木等专业的人才很难被吸引到到高校,这也是导致很多专业没有合适人员报考的原因所在。

4. 招聘方案知晓度不够。很多高校的公开招聘方案只是简单的按照上级要求发布在指定的2-3个网站,没有其他的宣传活动,被动等待求职者是目前大多数高校公开招聘的现状。很多高校的招聘时间是随机的,求职人员经常因没有注意到招聘信息而错过报名时间,从而与岗位失之交臂,而招聘单位无法做到优中选优,有些时候甚至由于无人报考而选不到人,招聘工作的有效性得不到保证。

(三) 考试考核办法有待改进

很多高校反映通过公开招聘进入单位的人员总体素质不错,但也存在个别人员应试能力比较强,实际能力比较弱的现象。另外,招聘中还存在有些专业岗位人岗匹配度不高的问题,有些岗位在考核时未充分考核专业知识,直接导致应聘者上岗后因

专业水平不足而无法胜任岗位工作，最终不得不进行调岗。这主要是因为高校公开招聘的考试考核办法存在着一些问题。

1. 笔试。一是专业岗位，本科院校的专任教师多以“高层次人才”补充，主要从博士以及具有副高级以上职称的人员中选拔，而专科院校的专任教师多以公开招聘的形式补充，大多要求具有研究生学历、硕士及以上学位。对于专业要求比较高的专业岗位，有相当比例的高校笔试考核内容是综合基础知识，而非专业知识。二是公共岗位，有些高校为了方便，进行自主命题，招聘的质量完全取决于本次命题教师的素质，由于试卷的质量问题，招聘工作可能存在考核失准的状况。

2. 面试。目前面试主要有五种方法，包括结构化面试、无领导小组讨论、文件筐测试、情境模拟以及答辩与演讲式面试。其中结构化面试被广泛用于公开招聘的公共岗位面试，它标准化程度高，评分模式科学合理，结构严密，层次性强，不易进行人为操作，但面试考官的水平以及面试试卷等因素会直接影响结构化面试的结果，影响面试的有效性。另外在专业岗位面试中，有些高校没有针对岗位的特点，增加专业性的考核，造成录用人员进校后人岗匹配度不高，无法胜任岗位工作。

三、提升高校公开招聘有效性的思路

针对高校公开招聘工作有效性方面存在的问题，高校需要从编制人力资源规划、制定招聘方案、考试考核等几方面找出对策。

（一）编制人力资源规划

高校要根据学校发展的战略规划、社会的发展需求，运用定性预测法和定量预测法，结合内部供给和外部供给等综合因素来编制人力资源规划，确定公开招聘的需求信息表，提升高校公开招聘的有效性，避免1年内多次无规划的零星招聘和为了新兴专业建设而进行的突击招聘。

1. 根据发展战略制定规划。人力资源规划是指根据组织的发展战略、目标及组织内外环境的变化，预测未来的组织任务和 environment 对组织的要求，以及为完成这些任务，满足这些要求而提供的人力资源的过程^[4]。人力资源规划主要包括晋升规划、补充规划、调配规划以及培训开发规划等。要有效地完成高校的招聘工作，就要根据本校的发展战略和中长期人力资源规划做好人才需求预测，确定人才需求。

2. 结合运用定性预测法和定量预测法预测需求架构。人力资源需求预测的方法主要有定性预测法和定量预测法。常用的定性预测法有零基预测法、经验预测法和德菲尔法。常用的定量预测法则有总体需求结构分析预测法、学习曲线分析预测法、比率分析法、回归预测法以及经济计量模型法等。在高校的实际操作中，多以定性和定量相结合，根据国家及省里的中长期规划、社会未来的发展需求和未来可获得的学生数等来预测学校未来某个时期内所需教职工的数量、质量和结构。

人才需求预测除了质量和数量，还需注意结构。一是职称结构。要关注每个学科教授、副教授、讲师、助教等岗位的人员比例是否科学，是否和谐，学科带头人等高层次人才是否充足。二是年龄结构。要关注各个学科老中青的年龄层分布是否合理。只有合理的结构才能保证学科的活力及可持续发展^[5]。通过需求预测，成熟的专业大多通过引进高层次人才补充教师，而通过公开招聘补充的多为新兴学科专业教师。

3. 结合内部供给和外部供给制定需求岗位及要求。人力资源供给主要有内部供给和外部供给两部分。内部供给方法主要有技术调查法、管理人员置换图、马尔可夫法和替换模型。技术调查法作为基础方法，主要用于了解学校内所有教职工的基本情况，对目前不同种类员工的供应状况作出评价，也

可用于帮助员工制定职业发展规划,确定是否需要为员工进行特定的培训。

在专任教师岗位方面,首先要根据国家未来发展趋势及当前社会对人才的需求走向,设立或调整高校的学科专业,形成基础的师资需求预测表。很多新兴学科多为边缘性学科或交叉性学科,新兴学科的一部分师资可通过内部供给完成,即挖掘现有师资队伍中有潜力的人员,用政策引导这些人员通过学习、培训转为新兴学科师资。内部供给无法满足的那部分师资只能通过外部供给完成,需要高校通过公开招聘来获得人才。

在行政管理岗位方面,中高层管理人员供给可采取管理人员置换图的方法,计算出可晋升人员岗位和空缺的人员岗位。一般行政管理部门的人员需求相对稳定,高校可根据本校定岗、定编、定员设计的现状有效把控中长期人才需求计划及各部门现有人员情况,进行行政人员需求预测。

各高校大多对外公开招聘辅导员,辅导员岗位的招聘人数需要综合考虑未来的学生数、现有的辅导员数以及可能转到行政岗位的辅导员数量。另外无法通过校内现有人员补充的对专业技能要求比较高的行政管理岗位,也可通过公开招聘来完成。

(二) 制定公开招聘方案

与人力资源供给相对应,人员招募方案也分为内部招募和外部招募。高校可通过内部提升、调动、工作轮换等方式完成内部招募,在此基础上结合本校人力资源规划确定人才需求,制定年度公开招聘工作方案。

1. 针对专业的空设置以及新兴学科不好招聘等问题,可以通过需求专业名称、专业延续性等统筹设置需求专业来解决。招聘方案要有科学性,需求专业的设置是重中之重,可以从以下几方面来完善。一是尽量以学科类设置需求,而非专业,减少岗位的空设置。相似的专业在不同学历阶段有不同的专业名称。一些高校在设置专业招聘方案时,要

求应聘人是硕士研究生,但专业名称上却是本科甚至是专科的专业名称,最终导致没有适合的人员应聘岗位。二是新兴学科的专业设置,要考虑设置专业的延续性和吻合度。很多新兴学科没有毕业生,要从学科的发展角度,找出符合需要的专业。如物联网专业的专任教师,专业需求可以是计算机、电子、通信等方面的专业而非还未有硕士点的物联网专业。三是岗位条件的专业性设置。对于专职教师队伍,出于专业理论上的延续性考虑,可设置本科学历专业必须与研究生专业相近的要求。对于双师型教师,要求有与岗位相对应的中高级职称或相关行业工作经历,在学历、年龄等条件上可适当放宽。

2. 只有拓宽招聘方案的发布渠道,提高招聘方案的知晓度,才能更好地保障招聘的有效性。传统的招聘方案发布渠道主要为报纸广告、电视广告以及招聘会现场等。随着互联网的发展,高校应利用互联网媒介进行招聘宣传,可以有效地解决解决公开招聘的地域局限性问题。通过全国性的招聘网站如硕博招聘网、留学生网等发布招聘信息,可以有效地把招聘需求传递给省外和国外有意向的人员,在拓展学校影响力的同时,还能有效解决学术近亲问题,通过专门的人才网站如省人事人才网发布信息,可以吸引那些想要进入事业单位队伍的人群。提高招聘的匹配度,可以减少人员的流失率,从而提高有效性,对于专业性强的岗位,高校可有针对性地与专业的学术团体或相关的院校进行合作,通过校园招聘或专场招聘会进行公开招聘,关注和报名的人数越多,公开招聘的效果就越好。

3. 选择更好的招聘方案发布时间,提高方案的知晓度。高校有寒、暑假,高校招聘方案的发布时间对报名人数有很大的影响。寒、暑假期间发布的招聘方案往往关注度不高。很多高校的公开招聘要求应聘者具有高校工作经历,而符合条件的应聘者大多因为放假而疏于关注,错过报名时间。因此高

校的发布方案时间应避开寒、暑假，以提高公开招聘的有效性。

(三) 考试考核办法

根据不同的岗位特点，要采取不同的考试考核办法。

1. 合理设置笔试内容，避免录用后出现人岗匹配度不高的问题。笔试可以有效测试应试者在基础知识、专业知识、管理知识、相关知识、综合分析能力以及文字表达能力等方面的差异。应聘者的笔试成绩在各高校招聘的总成绩中占有至少4成的比例，笔试成绩的高低甚至直接决定该考生是否有进入面试的资格。

(1) 专业岗位的试题。对于不同岗位性质的应聘者，应采取不同的测试方法，不能只是直接考核综合基础知识。对专业技能要求比较高的专业岗位，试卷建议采取与岗位相关的专业试卷。如果笔试试卷是考核综合基础知识，要通过加试专业技能环节来测试应聘者的专业水平，并且要根据笔试和专业技能的综合分来确定入围面试人选，目前很多高校都采用这种方法。

(2) 公共岗位的试题。综合基础知识考核目前是事业单位统一招考的试卷模式，主要考核国情国策与时事政治、政治理论知识、法律基础知识、管理知识、公文写作与处理知识、职业道德知识以及文学常识等，它是最能反映考生综合水平的一种考试，命题也比较规范。对专业技能要求不高的公共岗位，考核综合基础知识即可。一套科学、高水平、符合岗位需求的试卷，对保证招聘工作的有效性至关重要。中共中央组织部、人力资源和社会保障部2010年发布的《关于进一步规范事业单位公开招聘工作的通知》中明确，组织人事部门、事业单位主管部门要根据事业单位公开招聘的实际需求，发挥考试、人才等服务机构的优势，为事业单位公开招聘搭建考试考务服务平台^[6]。目前福建省各高校自

主组织各单位的招聘工作，相关机构一年组织4次的统一命题工作，很大程度上解决了公共岗位的笔试试卷问题。

2. 从考官、考题、面试方法等多维度保障面试的有效性。在笔试中成绩优秀的人员进入面试阶段，面试采取心理学研究中的会谈法来获得对应试者的气质、性格、能力、价值观、潜能等方面的信息，对其进行综合评价，为最终聘用提供决策依据。与笔试相同，对于不同岗位类型的应聘者，应采取不同的面试方法。

(1) 专业岗位。高校专业岗位中的专任教师入职后的工作重心是授课。对这类人群的面试可以采取试讲说课等方式进行，主要考核应试者的语言表达、条理性、课堂组织、专业知识熟练程度、板书设计等基本能力。

(2) 公共岗位。结构化面试因其标准化和结构化的特点被各高校广泛用于公共岗位面试。提高结构化面试的有效性，一是要挑选合适的面试考官。面试的一切精心设计都要通过考官的提问和追问来实现，没有合格的考官，就很难选出优秀的考生^[7]。结构化面试需要一支经过专业培训、具有权威性的考官队伍，这些考官要具备知识面广、职称高、学历高等特点，且具有丰富的实践经验，心理素质和身体素质俱佳。二是要有与岗位相符的面试考题。各省要通过专门机构组织专家完成1年数次的面试试题，考题要与岗位相符，才能使面试结果更为客观、公平、有效。

四、结语

综上所述，从尽可能多的应聘者中挑选到与岗位匹配度高的人员是高校公开招聘的主要目的。高校只有通过科学的人力资源规划，明确需求信息，在此基础上制定可行的招聘方案，同时注重信息发布的时间、方式，选择合适的方法进行考试考核，才能最大限度地提升高校公开招聘的有效性。

注释:

①②所用数据是根据福建省人力资源与社会保障厅网站
(<http://www.fjrs.gov.cn/>) 公布的信息统计分析而得。

参考文献:

- [1] 中华人民共和国人力资源和社会保障部. 事业单位公开招聘人员暂行规定 [EB/OL]. (2005-11-16) [2018-05-01] http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/zcfg/flfg/gz/201608/t20160805_244866.html.
- [2] 福建人事考试网. 2017 福建公务员最终报名人数统计 [EB/OL]. (2017-3-17) [2018-05-01] <http://xiamen.huatu.com/2017/0317/1499990.html>.
- [3] 南平市人力资源和社会保障局. 2017 年南平市县(市、区)

事业单位公开招聘笔试报名人数不足未达开考比例岗位及核减岗位数情况公示 [EB/OL]. (2017-2-25) [2018-05-01] <http://www.nprs.gov.cn/cms/html/npsrlzyhshbzbj/2017-02-25/270053565.html>.

- [4] 文跃然. 人力资源战略与规划 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2007.
- [5] 宁晓晴. 浅议高校人才招聘中存在的问题及对策 [J]. 技术与创新管理, 2013(6): 567.
- [6] 中共中央组织部 人力资源和社会保障部. 关于进一步规范事业单位公开招聘工作的通知(人社部发[2010]92号) [EB/OL]. (2010-12-8) [2018-05-01] <https://wenku.baidu.com/view/f32e94b565ce050876321352.html>.
- [7] 才尚库. 教你如何当好结构化面试的考官 [J]. 中国人才, 2008(1): 79.

Discussion on Improving the Effectiveness of Public Recruitment in Colleges and Universities

LIN Feng

(Personnel Department, Fujian Business University, Fuzhou 350012, China)

Abstract: Public recruitment is an important channel for colleges and universities to select and employ suitable talents. However, there are many problems in it, such as lack of long-term and complete human resource planning, ineffective recruitment scheme, and defective examination methods. In accordance with the school's strategic planning for its development and the demands of social development, colleges and universities should use both qualitative and quantitative forecasting methods, combining the internal and external supply and other comprehensive factors to prepare the human resource planning and make a more scientific recruitment plan, broaden the distribution channels of the recruitment plan with the help of the Internet, and choose proper assessment methods for written examination and interview according to different requirements of the public and professional jobs for a better match between the person and the post and higher effectiveness of recruitment work.

Key words: public recruitment; colleges and universities; effectiveness

(责任编辑: 陈达晨)