

Z世代背景下企业人力资源招聘探究

周禹喆¹ 韦婷婷² 闫一鸣³ 李奕萱⁴

陕西科技大学 经济与管理学院

[摘要] Z世代，通常是指1995年至2009年出生的一代人，他们受数字信息技术、即时通信设备、智能手机产品等影响比较大。当前，Z世代将成为职场新主力，Z世代群体大多性格独立，拥有较强的自我意识，在就业选择方面与企业传统招聘中的唯薪资论有较大程度上的背离，企业往往会在招聘环节中出现“难招人，难留人，难服人”的三难处境。本文主要探究Z世代背景下企业人力资源招聘中存在的问题及提供应对对策，打破“企业员工难招聘，求职者工作难满意”的局面，以期来促就业，降低离职率，提升员工幸福感。

[关键词] Z世代；企业；人力资源招聘

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.909

一、Z世代群体画像

(一) Z世代群体总体概况

1. Z世代定义。Z世代指新时代人群，常指1995-2009年间出生的一代人，他们一出生就与网络信息时代无缝对接，受数字信息技术、即时通信设备、智能手机产品等影响比较大，故被称为“网生代”“互联网世代”“二次元世代”“数媒土著”等。

2. Z世代人口数量。目前，我国Z世代数字用户规模占总体规模（10.5亿人）比重为17.5%。Z世代的人口数量现已占据全球人口的三分之一，超越了千禧一代（Y世代），成为人口数量最多的一代。

3. Z世代人口特质。(1) Z世代人群性格及招聘现状。越来越多的“Z世代”走出校园进入社会，逐渐成为市场求职主力军。作为“后浪”的他们深受互联网影响，显著特点是高度依赖互联网，通过互联网来创造自己的想象，通过互联网来构筑自己的生活圈。他们大多性格独立，拥有较强的自我意识，注重体验感，个性鲜明且自尊心强，拥抱变化，愿意尝试各种新鲜事物。^[1] Z世代人群初入职场，追求个性，对于工作中的条条框框较为反感，现代大部分企业的招聘表面分工明确，实则方法固化，招聘方案老旧，未能与时俱进，达不到吸引Z世代人群就业、激发其入职意愿的目的。现如今企业人力资源线上线下招聘方法的结合已十分成熟，但绝大多数皆是针对Z世代之前的人群，Z世代人群是迄今为止在招聘中最具特色、难以估摸的一代，企业对Z世代的人力资源招聘方法亟待改变。(2) Z世代人群工作偏好及选择特点。随着年龄的增长和阅历的丰富，“Z世代”不仅成为社会的中坚力量，在职场竞技中也大展身手，了解Z世代的从业倾向，对于企业的人才招聘至关重要。在物质充裕时代下成长起来的Z世代人群对基本的办公环境十分重视，其次他们对个人能力发展、通勤距离、弹性工作时间、环境氛围等方面的关注度非常高，薪资已不再成为第一吸引力，其更注重当下工作的收入回报，且因其成长所处互联网时代的优越性，线上线下结合高效办公的“灵活就业”，倾向于追求“精神自由”，是Z世代选择工作最大的特点之一。Z世代人群各具个性，求职偏向于包容个性的企业，希望能在工作中发表自己的见解，不认可职场中固化的上下级交流，寻求尊重与被尊重的平衡。在时代发展日新月异背景下成长起来的Z世代，职业观比以往就业的人群更为开放包容，对新兴职业热情高，期待尝试更多发展可能性，但Z世代对稳定的传统国企就职偏好不减，且更换工作行业的意向较低。整体而言，“Z世代”思想前卫开放，在工作上离不开互联网的支持，职场上追求“灵活”、“自由”，看重短期的工作回报是否成正比，趋于理性。

二、Z世代背景下企业人力资源招聘存在的问题及原因分析

(一) 招聘岗位定位模糊，员工匹配度较低

企业内部用人部门由于长期脱离招聘市场，无法把握市场最新动态，导致其对于招聘岗位定位模糊，招聘需求脱离岗位的实际需要，甚至出现了用人要求与岗位特性相冲突等复杂情况。所招聘的员工往往岗位匹配度较低，严重降低了企业效率。尤其在近年来Z世代逐步成为招聘市场求职主力军的背景下，求职者愈发注重个人价值体现与职业未来规划，当员工入职后认为从事方向与职业发展不符，往往会选择离开岗位，留职员工也多因岗位需求与自身特性不相符，工作积极性迅速削减。

(二) 企业偏重物质给予，忽视情感归属建设

日前中科院心理学研究所的一项研究显示：Z世代群体在工作中首先渴望的是尊重与自由等价值体现，薪资、奖金等直接物质回馈往往不在他们的首要考虑范围内。对于90、00后新生代员工而言，职业选择机会更广，就业竞争力更强，市场化程度更高，员工流动性更强，Z世代员工更在看重个人在工作中能力的提升，从而在劳动力市场中寻求好的工作机会，实现自我价值。^[2] 可以发现，Z世代求职者较以往世代的求职者更注重于个人价值的体现，在工作中也更为看重内心的满足与自主权等因素，对企业的情感建设抱有极大的期待。然而受传统思维所限，多数企业人力部门仍专注于物质方面的给予，而容易忽视对Z世代员工情感归属的相关建设。以陌陌出具的调查报告为例，超过半数的受访者认为企业没有给予自己足够的重视与关怀，超三成受访者表示自己对团队没有归属感。企业对于情感建设方面的忽视，导致Z世代求职者难以与企业产生共情，对员工的招聘工作造成了极大的困难。

(三) 企业宣传定位模糊，薪资宣传优势减弱

随着Z世代成为市场主力军，求职者与企业之间的关系逐步转为双向选择。Z世代求职者在求职过程中愈发注重企业形象，“反向背调”的模式开始流行，这种双向选择模式的兴起，对企业的宣传产生了极大的挑战。然而，部分企业宣传策略存在偏差，企业发展与定位模糊，难以在招聘市场形成宣传优势。同时值得注意的一点是，企业对于Z世代求职者的主要宣传方向仍为薪资等物质待遇，而根据智联招聘的调查显示，企业被青睐的三大原因分别是简单的人际关系、整体工作幸福感和地位，“高薪”反而只排在列表中游。对于Z世代逐渐成为主体的招聘市场而言，企业优越薪资等物质激励的吸引力已不断下降。

(四) 企业招聘手段单一，线上线下难以有效结合

企业传统招聘模式长期以来过于单一化与简单化，人才市场与校园招聘会的简单展开已难以满足Z世代群体的需要，并存在招聘范围局限等弊端，无法广域化吸纳所需人才。与此同时，部分企业招聘手段缺乏创新，线上资源大量浪费，而部分调整企业也存在有手段“粗暴”的问题，多数仍为单一的线

上、线下独立运行，难以形成协同优势。可以发现，以往传统招聘模式对于追求自身价值的Z世代群体缺乏吸引力，人力资源部门忽视了“线上+线下”模式优势互补、协同合作的可能性，使得企业招聘难以实现招聘优势下沉。

（五）企业黏性较低，员工离职率高

如今，Z世代群体的高离职率、低参与度和高跳槽频率已经成为Z世代求职者的显著特征，正如前文论述，在Z世代求职者转为重视自身价值体现与参与度的今天，他们愈发重视企业自身的文化建设与精神表达。而由于传统招聘思想的影响，部分企业对于文化建设存在极大的疏漏，甚至忽视企业归属感建设，使得Z世代难以对企业产生相应的归属感。因而在新思潮的影响下，Z世代群体的离职率不断升高，企业黏性下降，给企业招聘带来了新的考验。

三、企业人力资源招聘具体对策

（一）树立大数据意识，进行精准定位筛选

企业在进行人力资源招聘时，通过灵活运用大数据，实现“漫步云端”。

聚合流量：通过搭建门户网站，展示企业风采、岗位简介、招聘需求。同时支持对接企业微信公众号，实现竞聘者直线投递简历。

精准筛选：通过在系统内设置相关标准，快速筛选竞聘者，提高效率；同时在系统中进行线上测评，科学甄选、深层选拔。

高效协同：利用信息技术，设置符合实际的招聘环境，实现“面对面”交流。同时通过在系统中设置问卷和意见反馈表，为企业改进招聘流程体系提供参考。

数据驱动：利用大数据，随时监控各网站简历投递情况。招聘结束后，对数据进行分析。从企业官网、招聘网站、线上宣讲等多个渠道招聘的效果出发，分析每年数据的变化趋势，绘制人才画像，根据岗位需求建立人才储备库，进行精准招聘。

（二）转换沟通思维，提高员工目标感与自豪感

“Z世代”员工的成长过程与互联网的发展同步，也更倾向于通过互联网构建自己的日常。因此，企业转换沟通思维，了解关注Z世代的爱好，以兴趣为导向，创新传统的招聘方式，使其更具有自由性和开放性。建立有效沟通机制为新生代员工及管理人员提供良好平台及途径，使其能够更好进行交流与沟通，这样一来，不但能够使管理人员对新生代员工加深了解，并且还能够使人力资源管理人员满意度及工作绩效得以有效提高，使新生代员工流动率有效降低。^[3]同时，企业可以从多角度、多方面运用互联网，融入“Z世代”的圈子。很多年轻人喜欢在互联网记录自己的生活，如：腾讯“00后”实习生记录大厂的一天、浙大学子在字节跳动的实习vlog等。因此企业可以以互联网为平台，展示企业的创造力和特色，让年轻员工对企业产生自豪感和认同感。如：蜜雪冰城官方账号亲自下场“玩梗”、天眼查使用虚拟形象“天眼妹”等，使企业在互联网上获得认可，提高企业对员工的吸引力，实现了员工的对企业的认同。

（三）改变宣传重点，强调企业文化建设

企业文化与企业招聘相互影响，存在着密切的关系。因此，企业在宣传上要强调文化建设，树立良好的企业形象，打造企业人设，将文化与价值标准的认同作为“Z世代”应聘者与企业紧密联系的基础。随着企业文化的不断完善，品牌知名度的提高，应聘者也会随之增加。就如于新东方科技集团在广告媒体上充分宣传企业文化和品牌内涵，吸引大批“Z世代”上门竞聘。

（四）拓展招聘方式，完善网络招聘服务体系

“Z世代”员工给大部分传统企业的招聘体系带来了挑战，因此各企业要跨越与Z世代员工的界限，拓展招聘方式，实现招聘体系的优化。

在招聘方式上，企业通过不定时地在不同招聘网站上发布信息，使应聘者根据相应信息的要求，快速找到合适的相关职位。^[4]不仅能够降低招聘成本，这种方式也能随着互联网的广泛应用，而提高招聘的速度和质量；在招聘渠道上，企业的招聘方式可拓展到线上招聘，通过云端宣讲、视频面试、在线测试和虚拟招聘会等，对人才进行筛选与招募。企业也应根据招聘体系管理机制的制定情况来修改人力资源管理制度，优化招聘领导小组和工作小组的工作内容，进一步明确招聘管理的角色和职责。^[5]

线上招聘方式的特殊性，使部分新员工无法立即入职。“Z世代”追求自由、纪律性弱的特点，可能导致企业被“放鸽子”，因此企业提出了“人才保温”的概念。通过介绍岗位知识，让拟入职员工了解即将开展的工作安排；也可以通过发送祝福与问候等展示企业关怀，保持与拟入职员工的粘性，有效降低违约率。

（五）给予员工目标感和成就感，增加员工满意度

美国《纽约时报》提出，Z世代不再期望“朝九晚五”的工作模式，他们更喜欢自己按照自己的节奏工作和生活。其在工作上的需求越来越多样化、个性化，同时也在追求多方面的自由。对此，企业应从招聘及管理方面入手，提供新的工作视角。利用Z世代员工对互联网的依赖性和偏向性，以互联网为基础，提出创造性的工作要求，激发员工的想象力，给予其目标感；同时灵活运用信息技术手段优化工作程序，提高员工在工作中的成就感。

中科院心理学研究所的一项研究显示：Z世代员工在工作中首先渴望的是尊重和自由。因此企业可以充分运用Z世代“不服管”的特点，使员工通过互联网反馈工作中的不合理现象，反映员工的真实诉求。据此采取措施提高员工满意度，通过大数据的传递与他们搭建起沟通的桥梁。

四、总结

Z世代背景下，企业在人力资源招聘过程中应该尽快调整宣传方向，解决“难招人，难留人，难服人”的三难处境。Z世代群体大规模踏入职场，求职者不再简单追求高薪，拥有更强的自我意识和独立意识，这与传统企业招聘过程侧重点相背离。为构建双方沟通桥梁，提高员工就业率及满意度，本文对企业提出如下建议：树立大数据意识，进行精准定位筛选；转化沟通思维，提高员工目标感与自豪感；改变宣传重点，强调企业文化建设；拓展招聘方式，完善网络招聘服务体系；给予员工目标感与成就感，增加员工满意度。最终达到促进就业，降低员工离职率提升满意度，力求求职者与企业实现双赢。

参考文献：

- [1]唐轶睿.关于Z世代员工人力资源管理的思考与探索[J].四川劳动保障,2019(8):32.
- [2]蔡依轩.Z世代员工人力资源管理战略探析[J].数字化用户,2019,28(21):167-169.
- [3]李伟,刘阳,刘宁.新生代员工人力资源管理的问题及对策研究[J].科技经济导刊,2016(20):208.
- [4]管娇娇.基于网络的人力资源招聘[J].江苏商论,2016(10):68-70.
- [5]乔艳莲.企业人力资源招聘体系的完善[J].财会,2019(31):81-82.