



新世纪应用型高等教育
经济管理类课程规划教材

招聘与录用

主 编 胡 欣 杨喜梅 蔡世刚



大连理工大学出版社



新世纪应用型高等教育
经济管理类课程规划教材

招聘与录用

主 编 胡 欣 杨喜梅 蔡世刚

副主编 宣刘心 袁秋菊 王 梅



大连理工大学出版社

育博華高學用適於世通
林楚風與郭霜炎惠贊新榮



图书在版编目(CIP)数据

招聘与录用 / 胡欣, 杨喜梅, 蔡世刚主编. — 大连:
大连理工大学出版社, 2014. 12

新世纪应用型高等教育经济管理类课程规划教材
ISBN 978-7-5611-9363-1

I. ①招… II. ①胡… ②杨… ③蔡… III. ①人才—
招聘—高等学校—教材 IV. ①C913.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 164851 号

胡世蔡 胡喜梅 胡 皓 主
胡 王 胡 喜 胡 喜 胡 喜 主

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84708943 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://www.dutp.cn

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm 印张:13.5 字数:310 千字
印数:1~3000

2014 年 12 月第 1 版

2014 年 12 月第 1 次印刷

责任编辑:白 璐

责任校对:周双双

封面设计:张 莹

ISBN 978-7-5611-9363-1

定 价:29.90 元

前 言

随着时代的不断发展,企业之间的竞争已经最终演变为员工素质的竞争。为了能够在与对手的角度中获胜,企业必须通过人力资源获取竞争优势。但是,传统的人才获取模式因其耗费的人力、物力较多,结果较难预测,显然已经不能完全适应现代企业的构架。因此,新的人才获取模式呼之欲出。

人才的筛选过程实用性很强,仅靠有限的人力和简单的方法很难达到预期的效果。什么样的方案最贴合实际,最行之有效?怎样才能避免失误的出现?如何将招聘与选拔的工作进一步细化?

正是针对这些问题,《招聘与录用》从战略的角度审视招聘与选拔工作,重点突出新观念、新思路。内容从招聘与选拔工作的各个阶段出发,穿插经典的实例,详细讲解了怎样进行岗位分析,怎样发布招聘广告,如何进行选拔面试,如何引导新员工入职等,并且分析了招聘与选拔过程中可能出现的各种错误和偏见,具有很强的实用性,是经营管理人员、人力资源部门经理、高校人力资源专业师生的优秀读物。

本教材将理论与实践相结合,将员工招聘的流程、原则与方法进行深入分析,具有以下特色:

1. 融入招聘的前沿动态。及时关注外部招聘环境的变化,提出对应的招聘理念以及招聘方法的变化。例如经济形势的变化、企业的重新调整、员工的心理变化等。

2. 补充实训内容。每章结束后都配有实训设计环节,帮助教师在课堂上的指导实训,从实训的过程当中发现和解决问题,促使学生主动进行动脑和动手,培养解决问题和实际操作的能力,将理论运用于实践。

3. 注意理论和实践内容的比例、客观和主观思考题的比例以及案例分析题的设计和在章节内容中的比例,注意围绕教学改革目标和有效进行教学操作的目的来合理安排,注意实用性、创新性和前瞻性。

本教材是多所高校一线教师合作编写的结晶,凝聚了各位



教师的教学经验,针对学生及理论研究者的需要编写。本教材的编者从事高校员工招聘课程教学多年,部分教师还具有员工招聘的实际工作经历。

本教材由汉口学院胡欣、杨喜梅,三峡大学科技学院蔡世刚任主编;汉口学院宣刘心、袁秋菊,武汉商贸职业学院王梅任副主编;汉口学院苏洪见参与了教材的编写。具体编写分工如下:胡欣编写第一章、第五章、第六章,蔡世刚编写第四章,宣刘心编写第八章,袁秋菊编写第七章,王梅编写第二章,苏洪见编写第三章,杨喜梅负责书稿的总体策划和部分章节的编写。胡欣对本教材进行统稿。

在本教材的编写过程中,编者学习和借鉴了许多同类教材和相关研究成果,引用了大量参考文献和案例,在此对相关文献的作者表示衷心的感谢!

由于人力资源管理学科不断发展变化及作者水平有限,也许仍存在疏漏之处,恳请专家和广大读者批评指正。

编者

2014年12月

所有意见和建议请发往:dutpbk@163.com

欢迎访问教材服务网站:<http://www.dutpbook.com>

联系电话:0411-84708445 84708462



录

第一章 招聘概述	1
第一节 招聘的含义、原则及作用	2
第二节 招聘的程序.....	5
第三节 我国企业招聘现存的误区.....	7
第四节 招聘的影响因素分析.....	9
第二章 招聘的准备	13
第一节 人力资源规划	14
第二节 工作分析	28
第三章 人员招募	36
第一节 编写招聘计划	37
第二节 确定招聘渠道	41
第三节 编写招聘广告	54
第四章 人员选拔	62
第一节 初步筛选	65
第二节 笔 试	77
第三节 面 试	81
第四节 评价中心	91
第五节 不同层次员工的招聘方法.....	103
第五章 员工录用	109
第一节 录用决策.....	111
第二节 录用程序和文件管理.....	119
第六章 招聘评估	128
第一节 招聘评估概述.....	129
第二节 评估招聘效果.....	136
第七章 新员工试用	149
第一节 新员工入职引导.....	149
第二节 试用期考核.....	165

第八章 新员工培训	179
第一节 新员工培训的目的与作用	180
第二节 新员工培训的参与者	185
第三节 新员工培训的内容	191
第四节 新员工培训的流程	195
第五节 新员工培训的方式	201
参考文献	209

第一章

招聘概述

学习目标

学完本章,你应该能够:

1. 了解招聘的概念、意义;
2. 理解招聘的影响因素;
3. 掌握企业招聘的要求;
4. 关注现实中企业招聘存在的问题。

开篇案例

SGM 公司以人为本的招聘策略

SGM 的目标是成为国内领先、在国际上具有竞争力的汽车公司。一流的企业,需要一流的员工队伍。因此,如何建设一支高素质的员工队伍,是中美合作双方都十分关心的首要问题。同时 SGM 的发展远景和目标定位也注定了其对员工素质的高要求:不仅要具备优良的技能和管理能力,而且还要具备出众的自我激励、自我学习的能力,适应能力,沟通能力和团队合作精神。要在一个很短的时间里,客观公正地招聘选拔到高素质的员工并配置到各个岗位上,对 SGM 来说无疑是一个重大的挑战。

不是控制,而是提供服务。这是 SGM 人力资源部职能的特点,也是与传统人事部门职能的显著区别。

第一,根据公司发展的战略和宗旨,SGM 把传递“以人为本”的理念作为招聘的指导思想。SGM 招聘员工时,在坚持双向选择的前提下,还特别注意应聘者 and 公司双向需求的吻合。应聘者必须认同公司的宗旨和 5 项核心价值观:以客户为中心、安全、团队合作、诚信正直、不断改进与创新。同时,公司也充分考虑应聘者自我发展与自我实现的高层次价值实现的需求,尽量为员工的发展提供良好的机会和条件。

第二,根据公司的发展计划和生产建设进度,制订拉动式招聘员工计划,从公司的组织结构、各部门岗位的实际需求出发,分层次、有步骤地实施招聘。1997 年 7 月至 1998

年6月,分步实施对车间高级管理人员、部门经理、骨干工程师、行政部门管理人员和各专业工程师、工段长的第一层次的招聘计划;1998年年底到1999年10月,又分两步实施对一班制操作工人和维修工、工程师第二层次的招聘计划;二班制和三班制生产人员的招聘工作与拉动式生产计划同步进行。

第三,根据“一流企业,需要一流员工队伍”的公司发展目标,确立面向全国广泛选拔人才的员工招聘方针,并根据岗位的层次和性质,有针对性地选择不同新闻媒体发布招聘信息,采取以利用媒介和人才市场为主的自行招聘与委托招募相结合的方式。

第四,为确保招聘工作的信度和效度,建立人员评估中心,确立规范化、程序化和科学化的人员评估原则,并出资几十万元聘请国外知名的咨询公司对评估人员进行培训,借鉴美国GM公司及其公司已有的“精益生产”样板模式,设计出具有SGM特点的人员评估方案;明确各类岗位对人员素质的要求。

第五,建立人才信息库,统一设计岗位描述表、应聘登记表、人员评估表、员工预算计划表及目标跟踪管理表等。

两年来,公司先后收到50 000多封应聘者的来信,最多一天曾收到700多封信,收发室只能用箩筐收集。这些信来自全国各地,有的还来自澳洲和欧洲等国家。为了准确及时处理这些信件,SGM建立了人才信息系统,并开通了应聘查询热线。成千上万的应聘者、成筐的应聘者来信,这些都是对SGM人员招聘策略成功与否的最好检验。

第一节 招聘的含义、原则及作用

招聘是组织获取优秀人才的主要渠道,也是增强组织核心竞争力的主要手段。招聘工作作为人力资源管理的源头,直接影响到组织人力资源开发管理其他环节的开展。因此,做好招聘工作已经成为关系到组织长远健康发展的前提和保障。

一、招聘的含义

招聘是组织为了生存和发展的需要,根据人力资源规划和工作分析的要求,通过发布招聘信息和科学的甄选,使组织获取所需的合格人才,并把他们安排到合适岗位工作的过程。

人力资源招聘是一项重要而严肃的工作,也是一个复杂、完整、连续的程序化操作过程,包括了从招募、选拔、录用到评估四个紧密联系的环节。招募主要是指组织为了吸引更多优秀的应聘者前来应聘而开展的一系列活动;选拔是组织从自身发展和职位要求出发挑选出最适合招聘岗位的人;录用是根据选拔过程中的信息对候选人做出安置、试用和录用的过程;评估是对整个招聘活动的评价和总结。

二、招聘的原则

招聘工作是一个极具科学性和艺术性的工作,人力资源部门要按照组织发展的需要,在做好人力资源规划和工作分析的前提下,有计划、有目的、有步骤地开展人员招聘工作。

招聘工作要严格掌握对应聘人员的基本要求,把任人唯贤、择优录用的基本原则贯穿在整个招聘工作的过程中,为组织选拔出德才兼备的人才,不断满足组织发展的需要,打造组织的人才优势和竞争优势。具体来讲,招聘工作应该遵循下列原则:

(一) 规划性原则

招聘要以人力资源规划和工作分析为依据,人力资源规划是根据组织现在和将来发展的目标、战略,预测、评价组织对人力资源数量和质量的需求,它决定了组织预计要招聘的岗位、部门、数量、时限、类型等要求;工作分析则规定了岗位职责和任职资格,为招聘工作提供了主要的参考依据,同时也为应聘者提供了有关岗位的详细信息。组织应该在人力资源规划和工作分析的基础上,有针对性地制订人力资源招聘计划,为成功招聘提供保障。

(二) 公开公平原则

招聘前组织应该确定招聘的条件、种类、数量、应聘方法等,并通过公开的途径向组织内外发布,尽可能地使符合条件的应聘者获得充分的招聘信息。同时,为达到公平竞争的目的,要公开、公平、公正地筛选、考核和评价应聘者,减少选拔工作中的主观随意性。

(三) 人才适用原则

组织在招聘时,必须要坚持“人尽其才”“广开才路”“人事相宜”的原则。招聘的对象不一定是最优秀的,而应该是最合适的。招聘时要量才录用,不能一味地要求高学历、高职称,尽量避免大材小用,造成浪费。招聘要以职位的要求为标准,如果应聘者的条件远远超过职位的要求,那么在今后的工作中就会没有发挥作用的舞台,工作稳定性就不会太高。

(四) 全面考察原则

对应聘者的资格、条件与所招聘职位的匹配性方面要进行全面的考察,不能只考察其中的某一突出方面就简单地做出录用或拒绝的判断,避免以偏概全。

(五) 互动性原则

组织与应聘者之间的双向选择,是招聘工作的一个重要特征。应聘者根据组织发布的招聘信息,对照所聘岗位的条件和标准,进行自我分析、衡量,并了解组织的整体情况,从而选择合适的组织和合适的岗位作为应聘目标。而组织则从应聘者中,根据岗位要求择优录用。组织要尽量避免“人才高消费”的现象,尽量使录用人员的能力与岗位的职责要求相匹配。

延伸阅读

大学生吴某到某公司应聘,公司以她是女性为由拒绝录用,并说只要吴某能带来一名男生到该公司工作,就可以一并录用她。

请问该公司的做法违反了招聘工作的什么原则?招聘人员在工作中应该注意什么问题?

三、招聘的作用

招聘工作的有效开展对人力资源管理和整个组织的管理都有着非常重要的作用,这主要表现在以下几个方面:

(一)招聘工作决定着组织人力资源的质量

企业的竞争说到底人才的竞争,人才是企业核心竞争力的源泉,而招聘是组织吸纳优秀人才的主要渠道,也是整个人力资源管理开发的基础。因此,招聘工作直接关系到组织的人力资源的质量。组织只有招聘到合适的员工,才能保证各项工作的正常开展和组织的长远发展,真正使人才成为企业核心竞争力的重要因素。

(二)招聘工作影响着组织人员的稳定

在招聘时,招聘人员要注重和应聘者进行充分的沟通。一方面,组织要了解应聘者的求职动机,选出和企业价值观、企业文化比较吻合的员工;另一方面,招聘的过程是应聘者了解组织的发展史、战略目标、经营状况、价值观和文化等的过程,双方沟通得越充分,将来员工的稳定性就越高。

(三)招聘工作影响着人力资源管理成本

在招聘时应同时考虑三个方面的成本:一是直接成本,包括招聘过程中广告费、招聘人员的工资和差旅费、考核费用、办公费用及聘请专家费用等;二是重置成本,重置成本是指因招聘不慎,须重新再招聘所花费的费用;三是机会成本,机会成本是指因离职及新员工尚未胜任工作造成的费用支出。一般来说,招聘的职位越高,招聘成本就越大。在招聘时必须考虑成本和效益,既要降低成本到最低程度,又要保证录用人员的素质要求,这是招聘成功的最终目标。

(四)招聘工作影响着组织的社会形象

招聘是组织对外宣传、树立良好社会形象的一个重要渠道。在招聘时,组织要和应聘人员、人才中介机构、新闻媒体、高等院校、政府部门等多方发生联系。招聘人员素质的高低和招聘活动组织的成功与否都会影响到外界对组织形象的评价。组织会利用各种形式发布招聘信息,扩大其知名度。特别是有些企业利用精心策划的招聘活动向人才展示组织的实力和发展前景,同时表明企业对优秀人才的渴望。

相关案例

在某生产高温砖的工厂,由于工作有一定的危险性,所以安全工作制度十分严格。哈利·莫斯毕业于美国一所大学,精通会计理论和实践。由于毕业后一时未找到合适的工作,就到该工厂当一名普通工人,负责搬运工作。哈利由于工作不如意,曾在工作中出了一些差错,也因此受到过几次警告,但没引起哈利的重视。

有一次,哈利因伤住进医院,让妻子替其续假。在主管没同意的情况下,哈利未准时上班,公司决定开除他。哈利知道开除的决定后,向工会请求帮助。经过工会与公司交涉,公司妥协了,恢复了哈利的工作。但由于身体原因哈利无法继续工作,于是被调任混合机的操作工,可是哈利的业绩仍然不好,他想调换更适合自己的工作。正好国家招聘公

务员,哈利以其他理由向主管请假半天参加公务员面试,主管也同意了。

第二天,上级检查工作,正好发现哈利的机器人操作,于是公司再次决定开除哈利。哈利再次向工会请求帮助,工会认为哈利敢于与老板做斗争,因此全面支持哈利,工会的斗争使老板第二次让步。

公司向人力资源专家进行咨询,人力资源专家认为,哈利目前的工作不适合他,建议公司给哈利一个更适合的岗位。公司接受了人力资源专家的意见,调换哈利的工作并进行岗位培训。哈利担任财务相关工作后,业绩十分突出,此时他偷偷去参加的公务员考试业已通过,并接到通知已被录用。哈利面临两个选择,但他最终选择了留在原公司,继续做财务工作。哈利后来在公司的工作一直受到肯定,最终成为公司的高级管理人员。

第二节 招聘的程序

企业招聘工作的流程一般包括招聘前的基础性工作、人员招募、人员甄选、人员录用、招聘评估五个阶段。每个阶段的主要工作和任务各不相同。

一、招聘前的基础性工作

招聘前的基础性工作主要包括人力资源规划、工作分析以及招聘计划制订三项内容。通过人力资源规划,企业可以预测为达到未来战略目标所需要人员的数量、质量等。工作分析主要是对工作岗位的相关信息的收集、整理和加工。人力资源规划与工作分析作为招聘的基础性工作,为招聘提供事实依据,如让企业了解应该招聘多少员工、招聘什么类型的员工等信息。招聘计划则是依据人力资源规划和工作分析所得的信息,确定企业人力资源的数量和质量要求,招聘的时间、渠道,招聘组成人员等,为实施招聘做好准备。

二、人员招募

人员招募工作,是指企业采取适当的方式寻找或吸引胜任的求职者前来应聘的工作过程。人员招募工作是比较重要的一个环节,这个环节关系到应聘者的数量和质量。招募工作做得不好,就会导致求职者数量不多并且质量不高。求职者数量少,企业就无人可选;求职者质量达不到要求,企业就找不出合适的人选,招聘任务就无法完成。

人员招募工作主要有两项任务:一是选择合适的招聘渠道发布招聘信息;二是接受应聘者的咨询,收集求职材料。

发布招聘信息就是向目标人群传递企业招聘的信息。企业应当根据不同的招聘岗位,选择不同的招聘渠道。如果是内部招聘,一般采用内部公告或部门推荐的方式进行。如果是外部招聘,就要分析各种信息发布渠道的效果。信息发布的选择要考虑兼具覆盖面广和针对性强两个方面。覆盖面广,接受招聘信息的人数多,“人才蓄水池”就大,找到合格人选的概率就加大;针对性强,可以使符合特定岗位的特定人群接收到信息,有助于提高招聘的效率和效益。企业应该综合考虑招聘岗位的特点(工作内容、职位要求、应负责任、任职资格等)、招聘时间和地点,以及招聘成本等因素,统筹考虑,精心安排,采取最有效的方法来发布企业的招聘信息。招聘工作人员要及时整理应聘人员信息,为下一步

开展人员筛选做准备。如发现应聘者数量不足或质量不高则应及时改变信息发布的渠道和方法。

因招聘信息传递的信息量是有限的,所以招聘信息发布以后,招聘工作人员接下来的时间里一般还要经常接到求职者的电话或邮件咨询,向求职者介绍本企业招聘的有关情况,回答求职者提出的问题。

在求职者提交了求职资料后,招聘人员还要及时收集和整理求职资料,以便为初选和面试工作提供依据。

三、人员甄选

人员甄选是指采用科学的方法,对应聘人员的知识、能力、个性特征、品质和动机等进行全面了解,从中选出最符合空缺岗位要求的人选的过程。人员甄选这一过程主要包括求职材料筛选、初试、复试、背景调查、体格和体能检查以及初步录用决策等环节。

首先,对求职者的求职材料进行审核。根据录用标准,排除明显不合适的人选,确定需要进一步面试的人选,并发出面试通知。其次,按照预定的笔试或面试流程或方案对应聘者进行一系列的遴选测试,选出最合适的人选。对于一些重要或特殊岗位,还需要进行背景补充调查或体格体能检查等。值得指出的是,上述程序不是固定不变的,有的组织就会将背景调查放在测试之前,有的根本不做背景调查,这需要根据组织的实际情况决定。最后,将筛选结果送交用人部门和主管部门进行审核决定是否录用。无论是否录用,企业都应该按照诚信的原则操作,及时发出录用通知或辞谢通知,一方面避免企业在激烈的人才竞争中错失良才,另一方面也可以避免耽误求职者寻找其他工作,损害企业形象。

这一环节是整个招聘工作中最复杂、最难的一个阶段,最能体现一个企业的招聘工作水平,直接决定了企业招聘工作的效率和效果。目前测试测评的方法除了笔试和面试这些传统方法之外,还出现了心理测试、笔迹分析、评价中心等测评方法。这些测评方法各有其一定的适应性,企业应该根据不同的岗位选择合适的测评方法。

四、人员录用

人员录用是招聘活动中最后一个也是最重要的阶段,它是企业经过层层筛选之后做出的慎重决策。人员录用工作的主要任务就是制定录用决策,根据录用决策的结果,通知录用人员报到,安排上岗前的培训,签订劳动合同或聘任合同,并安排一定期限的试用期对录用人员进行实际考察。其中企业还要对录用文件进行制作和妥善管理。

五、招聘评估

招聘评估是指企业按照一定的标准,采用科学的方法,对招聘活动的过程及结果进行检查和评定,总结经验,发现问题,在此基础上不断改进招聘方式,提升招聘效率的过程。招聘评估主要包括招聘成本评估和投资收益评估两个方面。

招聘成本评估指对在员工招聘工作中所花费的各项成本进行评估。招聘成本包括招募、选拔、录用、安置以及适应性培训的成本等。

投资收益评估指对新员工入职后在岗位上所做出的业绩、利润以及其他绩效结果的

评估,一般通过与历史同期或同行业的标准做比较来确定。

招聘评估是招聘程序中最后一个环节,也是最容易被忽视的一个环节。任何一次招聘,都会存在这样或那样的问题,如招聘渠道、招聘方法选择不当,招聘地点不当,选人标准过高或过低等,都会影响招聘成本和招聘效果。在招聘活动结束后对招聘做一次全面、深入、科学和合理的评估,可以及时发现问题并加以解决,同时为改进今后的招聘工作提供了依据。

以上介绍了企业招聘工作过程的五个阶段及各个阶段应完成的主要任务。当然这个程序也不是固定不变的。企业在招聘的具体操作过程中,可以根据实际情况的需要,对其中的一两个环节进行变通,灵活安排,以节省招聘成本,提高招聘效率。

第三节 我国企业招聘现存的误区

我国企业在招聘时存在各种误区,具体如下:

一、学历虚高

学历虚高的含义有以下三个方面:一是指高学历的人大材小用,造成能力浪费;二是指高学历的人由于种种原因不能适应岗位的要求(如缺少实践经验、学非所用、工作条件欠缺、人际关系复杂等),发挥不出应有的作用;三是指一些高学历的人书本知识虽然很系统,但缺少应有的运用知识的能力。学历虚高现象产生的原因涉及很多方面。比如专业教育与实际需求相脱节、用人单位领导喜好装点门面、人岗不匹配、个人能力差等。当然不排除企业在发展过程中进行人才储备时,也会发生这种现象。因此企业在扩张时,虽然需要未雨绸缪,进行人才储备,形成合理的人才梯队,但也要防止人才储备带有盲目性或随意性,造成人才浪费和人才队伍不稳。

二、不平等

常见的不平等现象有三种:一是性别歧视。目前,限制性别的招聘广告依然比比皆是,其中主要是拒绝女性求职者,有些企业招聘广告中虽然没有完全拒绝某种性别,但也会出现某种性别优先的字样,还有的企业虽然招聘广告上没有性别限制,但是到了面试阶段仍然会出现“重男轻女”的现象,这些都是性别歧视的表现。二是年龄歧视。在招聘广告中,我们时常可以看到有关年龄的限制性条件,比如一般对女性的要求在30岁以下,男性在35岁以下等,求职者一旦到了40岁以上,就很难再找到合适的工作。三是容貌歧视。一般招聘广告上都会有对招聘人员的容貌要求和身高要求,如容貌端庄、身高1.70米以上等,使得不少有才华、有志向的人才因为相貌原因无法找到理想的工作。此外还有姓名歧视、籍贯歧视、血型歧视、肝炎歧视等。

三、招聘基础工作薄弱,没有科学的规划和岗位分析

大多数企业通常采用现缺现招的办法进行人员招聘。其做法使企业对未来人员的需求和配置存在无法估计的严重缺陷,甚至有时在时间紧迫的情况下,会降低录用标准。无

疑,这种招聘方式无法达到人员的合理配置。另外,很多民营企业在招聘时往往也存在临时确定招聘标准的随意行为,所定标准要么宽泛,要么随意性较大。在招聘时,招聘人员对评判尺度难以把握,操作起来更是随意,难以发挥各种甄别测评工具的真正效用。比如A房地产企业在设立集团人力资源部经理之前,一直就没有人事部门,因而人力规划和岗位分析等相关工作更是无从谈起。

四、招聘人员的职业化水平普遍较低

很多招聘人员对应聘者的取舍往往不是取决于科学的工作分析,而是以招聘者对应聘人员的感受,甚至以招聘者个人某些行为的好恶来取舍。即使有些人员在实际工作中也常常利用一些现代招聘手段,如评价中心、人才测评、小组讨论、情景模拟等,但由于掌握得不够熟练,理解得不充分,常常是照搬套用,机械操作,无法达到预期的效果。另外,一些招聘人员的综合素质低下,严重影响了招聘效果。据中人网在《人才招聘问题调查报告》中的反映:只有18%的求职者,对其接触过的企业招聘人员的专业素养比较肯定。这表明,企业的招聘人员职业化素养欠缺,并已给公司的招聘工作带来负面影响。

五、没有建立合理、有效的人才储备体系

很多企业只顾眼前利益或当前工作,没有战略的眼光,对人才储备的建立重视不够,常常是说起来重要,干起来次要,忙起来忘掉。调查发现,很多民营企业很少做人才储备工作,一般都是现缺现招,如A企业在设立集团人力资源部之前,企业从没做过人才储备工作。通常的做法是一次招聘结束,未录用人员的资料立即就丢弃了,从而使招聘工作一直处于被动式的救火状态,不能主动进行合理的人才储备、人才配置。这种与现代管理模式、管理理念存在严重脱节的现象,在企业中也普遍存在,急需解决。

相关案例

某企业集团正处于快速发展时期,急需高素质的人才加盟,通过优秀人才的加入推动企业的快速发展。因此集团要求引进中高级管理人才,包括人力资源部副经理、集团公共关系部经理、财务副经理等重要职位。人力资源部门和多家猎头公司签订了合作协议,开始了大张旗鼓的招募选拔。该公司招聘面试的流程是:猎头公司推荐候选人,候选人资料(简历)经人力资源部经理筛选后交总经理审阅,然后决定是否面谈,决定面谈后人力资源部和候选人协调时间,来公司面谈。

面谈的程序是人力资源部接待候选人,参观公司的展厅、厂区,然后就是泛泛的谈话,包括了解候选人的学习工作经历、兴趣特长等。经面谈后,人力资源部经理根据自己的感觉向总经理汇报,询问总经理是否见面。总经理求才心切,怕好的人才被人力资源部误杀,一般都要亲自面谈,根据谈话的感觉决定是否聘用。

总经理对猎头公司推荐来的公关部经理人选经面谈后感觉非常好,当天就留下该候选人跟随其去参加公司的对外接待,并通知人力资源部立刻办理录用手续。该公司在办理录用手续时需要填写员工登记表,该候选人在学历一栏里填的是某名牌大学的两年制

大专,而猎头公司推荐的简历上写的是某名牌大学的中文系本科生。这两者间学历相去甚远,并且总经理对人力资源部有要求:公关部经理必须是名牌大学的中文专业的本科生或研究生。无奈人力资源部经理早在公关部经理正式入职前的介绍会上就说其是某名牌大学中文系的本科学历,于是乎人力资源部只有把学历不符作为秘密保守。然而,过了新人试用的甜蜜期后,公关部经理在很多方面的表现都很普通,总经理对此颇有微词,也表现得很无奈。

第四节 招聘的影响因素分析

影响招聘的因素虽然有很多,但从来源看不外乎企业外部、企业内部和求职者个人三方面因素,这些因素制约和影响企业招聘人员的来源、招聘方法、招聘标准、招聘效率等。

一、企业外部因素

(一)国家的政策法规

国家的法律和政策法规规范限制了组织的招聘活动,从客观上界定了组织人力资源招聘对象的选择和限制。例如,我国《劳动法》明确规定了劳动者平等就业和选择就业的权利。法律规定,凡是具有劳动能力和劳动愿望的劳动者,不分民族、性别、宗教信仰等,都享有平等的就业权,劳动者有权根据自己的专长和兴趣爱好自愿参加用人单位的招聘,并自愿协商劳动合同期限;西方国家的法律规定,企业的招聘信息中不能涉及性别、种族和年龄的特殊规定,除非证明这些是职位所必需的。因此,国家的法律规定对组织的招聘活动起着限制和约束作用。

(二)劳动力市场的状况

由于很多招聘特别是外部招聘是通过劳动力市场进行的,因此,市场的人才供求状况在很大程度上影响了组织招聘的效果。当劳动力比较富足、处于供大于求的状况下,组织在招聘时选择的余地就会比较大,成功的概率也比较高;相反,如果人才比较紧缺,则招聘的难度就会增大。因此,组织在进行招聘之前,要认真分析所招岗位的市场供求情况,根据市场的供求情况及时调整自己的招聘政策。例如,招聘的是当前市场比较紧缺的人才,就要采取高薪、高福利等手段来吸引人才。

另外,劳动力市场的发展情况对招聘也有很大影响。一般而言,一个国家和地区的劳动力市场越发达,市场对人才的配置作用越强,组织外部招聘成功的可能性就越高。

(三)竞争对手的政策

在招聘时,竞争对手的招聘政策也是一个需要考虑的重要因素。应聘者在求职时通常会比较多家规模和行业相似的单位,在权衡了待遇、发展前景、企业文化等因素后才做出最终决策。如果竞争对手的招聘政策更具有竞争力,则会客观上增大招聘的难度,影响招聘的效果。因此,要了解竞争对手的招聘政策,在组织自身可承受的能力范围内取得对竞争对手的比较优势。

(四) 技术进步的状况

技术进步对招聘的影响,主要体现在以下三个方面:一是技术进步引起招聘职位分布以及职位技能技巧要求的变化;二是技术进步对招聘数量变化的影响;三是技术进步对应聘者素质的影响。随着技术进步,行业、产业等的分布和就业职位的需求的分布也会发生相应的变化,例如,公交车自动投币功能的实现,使公交车售票员的需求数量骤减;而网络时代的到来使计算机专业的人才需求剧增。技术进步也要求应聘者具备更高的受教育水平和更熟练的技术水平,并且能够具有不断学习新知识、新技术的能力。

二、企业内部因素

(一) 组织的实力和形象

良好的组织形象能够对应聘者产生积极的影响,激发他们对空缺职位的兴趣。因此,组织在公众中的声望越高,就越容易吸引到大批的求职者。大型的跨国企业、知名的名牌大公司都能凭借自己的实力和声望吸引到大量的求职者。实力较强的组织,能够给员工提供较好的物质待遇和完善的福利保障,以及培训学习的机会和良好的自我发展空间,这也是吸引人才的重要因素。

(二) 组织的用人政策

组织的用人政策对招聘有着直接的影响。有些企业注重员工的能力,认为能力比专业知识更重要,不拘一格录用人才;而有些企业则强调员工的价值观,认为只有和企业价值观一致的人才,才能真正融入企业。组织的高层决策者还决定了企业在招聘时是选择内部渠道还是外部渠道。有些企业倾向于外部招聘,认为只有从外界不断补充优秀人才,才能激发现有员工的工作积极性;有些企业倾向于内部招聘,认为现有员工更加可靠,能更快地适应新的工作岗位。

(三) 招聘的预算

招聘要兼顾成本和效益两个方面,既要保证组织在规定的时间内招到合适的人才,又要尽量降低招聘的成本。因此招聘的预算直接影响到招聘的效果。如果组织的招聘资金很充足,发布招聘信息时就可以选择影响力更强大的媒体,扩大招聘的范围。相反,有限的招聘资金会使招聘渠道和方法大大减少,从而影响招聘的效果。

三、求职者个人因素

(一) 求职者的教育背景和家庭背景

毋庸置疑,求职者的教育背景和家庭背景对求职者的择业有着重要的影响,进而影响企业的招聘。

求职者的教育背景对求职者择业的影响表现在:①求职者所学的专业是其选择职业的主要影响因素。②教育程度的高低是其择业期望值的重要影响因素。教育程度越高,应聘者越趋向于选择较高的职位,很难“低就”;反之,求职者对职位的期望值就较低。

求职者的家庭背景对求职者择业的影响表现在求职者家庭成员的职业、家庭的经济状况、家庭教育等对求职者的影响上。比如,我们经常可以见到的教师之家、艺术世家等,都证明了家庭背景对求职者择业的影响。