



[普通高等教育“十二五”规划教材
人力资源管理实务丛书]

招聘管理与 人才选拔： 实务、案例、游戏

ZHAOPIN GUANLI YU RENCAIXUANBA:
SHIWU, ANLI, YOUXI

边文霞 编著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press



[普通高等教育“十二五”规划教材]
人力资源管理实务丛书

招聘管理与 人才选拔

实务、案例、游戏

ZHAOPIN GUANLI YU RENCAIXUANBA:
SHIWU, ANLI, YOUXI

边文霞 编著

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

招聘管理与人才选拔:实务、案例、游戏/边文霞编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,2012.10

(普通高等教育“十二五”规划教材·人力资源管理实务丛书)

ISBN 978-7-5638-2020-7

I. ①招… II. ①边… III. ①人才—招聘 ②人才选拔 IV. ①F241 ②C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 206151 号

招聘管理与人才选拔:实务、案例、游戏

边文霞 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 246 千字

印 张 14

版 次 2012 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~3 000

书 号 ISBN 978-7-5638-2020-7/F·1161

定 价 25.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

“锄禾日当午,不如招聘苦;对着编制图,一哭一下午;哭了一下午,编制还在补;编制刚补完,项目又重组;重组继续补,难堪心头苦;招的累死人,不见一个主。”这句顺口溜非常生动形象地表达了企业招聘人员的痛苦和烦恼。对于任职于“招聘专员”、“招聘经理”等岗位的专业管理人员而言,希望能通过人力资源管理政策的制定和实施,来缓解或从根本上解决企业的盲目招聘和无序招聘的现状。基于此,本书在介绍招聘理论的同时,特别对当前的各种招聘怪象做了深度解析和理论升华。

本书除通过引导案例来点明本章中心内容外,另外还依托章尾案例做为对本章核心内容的再思考。本书共有八章,分为三大部分:

第一部分即第一章,主要是招聘管理中的理论基础部分,通过介绍招聘内涵、招聘目的、招聘基础与招聘内容,令读者明了招聘“是什么”,特别是引导案例明确点明招聘本质——精细的选人标准与匹配的雇佣关系。

第二部分即第二章到第七章,这是招聘管理中的实务操作部分,包括有招募阶段(第二章与第三章)、甄选阶段(第四章、第五章与第六章)、录用评估阶段(第七章)。

在招募阶段,重点阐明了招聘为什么不能打无准备之仗,并重点说明现代招聘渠道与传统招聘渠道的优势与劣势、招聘需求与招聘计划的编制技巧,令读者明了招募“如何做”。

在甄选阶段,重点阐明了招聘并不是单纯的“择优录取”,而是要依托岗位客观需求,既不能降低选拔标准,也不能人为抬高选拔标准,做到“适人适岗”;反之,胜任素质模型的构建,则是为了能够更好地选拔出可在本岗位上创造卓越绩效的人才。本书在甄选阶段重点介绍了人才素质的测评技术,通过简历分析、面试测试、情境模型测试、员工职业兴趣与职业价值观测试、员工个性与职业能力测试、员工身体健康与心理健康测试、胜任素质测评,特别在各种人才测评手段上还提供了一些有价值的量表及其评价方法,令读者明了甄选“怎么做”。

在录用评估阶段,重点阐明了招聘录用并不是招聘的终结阶段,对于人力资源部而言,还需要对本次招聘过程进行反思,以防在一个地方犯两次同样的错误。本书给出了招聘评估指标体系,并强调招聘评估总结报告的撰写技巧,令读者明了评

估“做什么”。

第三部分招聘管理综合案例与沙盘游戏,即第八章,此部分在引导案例“联合利华商业夏令营的经典游戏”介绍基础上,介绍作者新教学法的研究成果——人力资源管理沙盘游戏在招聘管理中的应用,通过游戏规则的引导,使学生们参与这种带有趣味性、对抗性的游戏,可以让他们在付出最小经济成本的条件下,体验到真实的招聘管理过程,并形成实际操作经验。

在本书编写过程中,有许多人提供了支持和帮助。为此,首先要感谢为本书辛勤付出的包括编辑和设计在内的出版团队;其次,要感谢在招聘领域内做着辛勤研究工作的专家和学者,本书在参阅和引用了他们的著作和研究成果基础上编写完成;最后,要感谢我的研究生程伟娜、任俊、刘柳辰、罗弯、杨雪等,还要感谢我的“人力资源管理案例沙盘游戏”课题组的成员们,没有他们的支持,本书难以顺利出版。

不过,由于作者水平有限,本书一定还存在很多缺点和不足,敬请广大读者批评和指正!请将您的中肯建议发送至:bianwenxia@cueb.edu.cn。

边文霞

目 录

第一章 招聘管理:选人技术 匹配艺术	1
第一节 人岗匹配的模式	2
第二节 招聘的内涵	4
第三节 招聘的目的	5
第四节 招聘的基础工作	7
第五节 招聘的内容	10
第二章 招聘准备:兵马未动 粮草先行	16
第一节 招聘的前期准备	17
第二节 招聘需求的确定	25
第三节 招聘计划的制订	28
第三章 招聘渠道:多管齐下 网罗人才	38
第一节 招聘渠道的内涵	39
第二节 传统招聘渠道与现代招聘渠道	40
第三节 招聘渠道的效果比较	45
第四节 招聘简章的编写	47
第四章 人才选拔:去伪存真 优胜劣汰	52
第一节 人才选拔与人才类型测评	54
第二节 人才选拔技术一:简历制作与分析	64
第三节 人才选拔技术二:面试与其测试流程分析	70
第四节 人才选拔技术三:情境模拟与其测试流程分析	80
第五节 人才选拔技术的运用	96
第五章 心理测评:价值匹配 事半功倍	103
第一节 心理测评的概念与内容	104
第二节 心理测评在人才选拔中的应用	113

第三节	人岗匹配测评一:员工职业兴趣与职业价值观测试	115
第四节	人岗匹配测评二:员工个性与职业能力测试	135
第五节	人岗匹配测评三:员工身体健康与心理健康测试	148
第六章	胜任素质:按图索骥 成功标尺	157
第一节	胜任素质测评的历史沿革	158
第二节	胜任素质模型的理论基础	162
第三节	胜任素质模型的构建技术	167
第四节	行为事件访谈法在岗位招聘中的应用	171
第五节	胜任素质模型在企业实践中的应用	176
第七章	招聘评估:查漏补缺 与时俱进	187
第一节	人员的选拔录用	189
第二节	招聘评估指标体系的内容	194
第三节	招聘评估总结报告的编制	198
第八章	案例游戏:模拟操作 掌控节点	203
第一节	新公司的组建	204
第二节	公司人员初始状态设置	207
第三节	公司业务初始状态设置	209
第四节	公司价值与个人价值的累积规则	211
第五节	人才招聘与流失条件的设计	213
第六节	游戏评定标准与运行流程	216

第一章 招聘管理:选人技术 匹配艺术

引导案例:精细的选人标准与匹配的雇佣关系

“生于培训,死于招聘”,众多的人力资源从业者都将招聘视为畏途。如果只是就招聘而研究招聘,无论你在招聘渠道、招聘手段、甄选手段等方面进行再多研究,也只能是头痛医头、脚痛医脚,无法保证招聘的实际效果。事实上,招聘的本质是招聘者与应聘者如何实现信息、能力、态度和价值观等匹配的过程。目前的大学生就业难和企业招工难,是典型的双向不匹配;各种招聘机构在不理解企业的实际需要前提下,将雇佣双方的匹配问题当成简单的搜索游戏和谋利手段,结果导致雇佣双方见面时的困惑与疑虑。

随着各种热门培训以及考试和认证的增多,大学生们手持的证书也越来越多,也越来越成为娴熟的“面霸”,但进入企业后,令企业困惑的是:这些从各类测试中脱颖而出的“贤良”却与现实岗位的实际需要南辕北辙,到底该如何解决招聘市场中雇佣双方的匹配问题?

中国目前正经历着招聘标准由量变到质变的飞跃,纵观中国招聘发展史,我们看到:招聘标准从无到有,也即从凭关系选人到凭学历选人;招聘标准从死到活,也即从凭学历选人到凭能力选人;招聘标准从模糊到精细,也即从凭能力选人到凭岗位胜任素质选人。招聘标准的改变,每一步都是质的飞跃,每一步都在为彻底解决中国招聘市场中双向不匹配问题而努力。

招聘标准的日渐清晰化,推进了各类教育机构的培训清晰化,推进了人才培养与企业所需要人才的双向结构匹配进程,同样也提升了互联网招聘的双向匹配效率。

互联网招聘是一种高效、实用的招聘工具,随着招聘标准的成熟与完善,互联网招聘也产生了质的变化:针对招聘者所提供的服务,不再局限于仅提供招聘信息的发布平台,而是通过提供精细的岗位胜任素质模型并配以合理的人事测评系统,使企业能有效地筛选适合岗位的人才;同时,针对应聘者提供的服务,不再局限于仅为就业信息的搜索平台,而是通过提供视频简历制作平台,使得人才得以全面展现自我品质与才能,为企业提供更有效、更明确的甄选信息。

人才问题是一个古老而常新的话题,中国自古以来非常重视人才的选拔与任

用,因为它是治国安邦的首要措施。例如,针对东汉选官的积弊,曹操以无畏的胆略,把“德行”、“名节”、“门第”等迂腐无用的选才标准一扫而光,在建安 15 年春天发布《求贤令》指出:“若必廉士而后可用,则齐桓其何以霸世!……唯才是举,吾得而用之。”在后来发布的《敕有司取士毋废偏短令》中,他进一步强调:“夫有行之士未必能进取,进取之士未必能有行也。陈平岂笃行,苏秦岂守信耶?而陈平定汉业,苏秦济弱燕。由此言之,士有偏短,庸可废乎!”

《战国策·燕策》中的燕昭王求士,说的是战国后期燕昭王真心诚意招贤纳士,并依靠贤士兴国的事,当年燕国“乐毅自魏往,邹衍自齐往,剧辛自赵往,士争凑燕”,从而使燕国成为战国七雄之一。燕昭王虚怀求教、尊贤纳士的做法被后人传为佳话。

古人重视寻找高素质的人才,重视人才的选拔,但在现代社会,在高速运转的市场经济下,一个组织的效能,固然决定于人才的素质,却更有赖于人才整体结构的合理配置。

第一节 人岗匹配的模式

人才招聘是基于企业在某一方面人力资本的欠缺和不足,通过各种途径和手段对具有互补作用的人力资本加以发掘和配置的过程。任何一次成功的招聘,都

必然要求聘任双方在既定的资源限制下达到利益最大化。其中,人岗匹配是人力资源有效配置和合理使用的基础。

人岗匹配包含有两个方面的内容:一是岗位职责与员工个体特征的吻合度匹配;二是岗位报酬与员工需要、动机的吻合度匹配。有效的人岗匹配不但可以提高员工的工作效率,还可以创造出更为和谐的企业环境,直接和间接地提高的企业效益。更为重要的是,人岗匹配不但可以在招聘选拔时使用,在企业人事调动、内部重组时,也可以为决策者提供有力的参考建议。

人岗匹配模式主要分为以下四大类(参见图 1-1)。

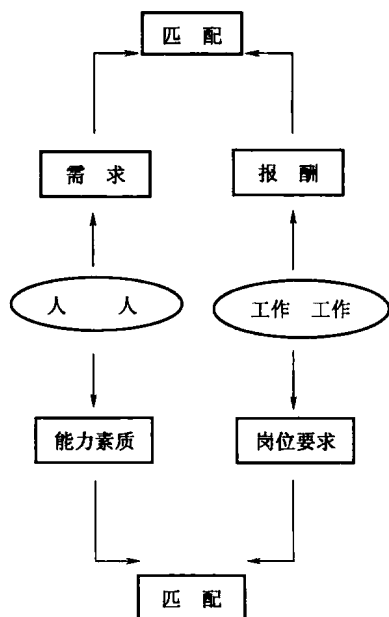


图 1-1 人岗匹配模式图

一、模式一：工作要求与人的能力素质相匹配

1918年,美国心理学家,动物心理学开创者桑代克指出:凡客观存在的事物都有数量性质,比如人的智力是有高低之分,绩效有优劣之别,高低优劣体现着程度不同,而程度的不同也就是数量的差异。不同的岗位由于其工作性质、工作难度、工作条件与环境、工作方式的不同,对任职者的能力、知识、技能、个性等有不同的要求。进行人岗配置时,应该根据每个人的能力模式和能力水平将其安排在相应的岗位上,因人定岗、按能配岗;另外,还应根据岗位所要求的能级安排相应的人,因岗选人。要用人之长,避人之短,这样便可做到“岗得其人,人乐其岗”,充分调动员工的工作兴趣和热情,发挥员工的最大潜能。

二、模式二：工作报酬与人的需求相匹配

由著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆(Victor H. Vroom)于1964年在《工作与激励》中提出来的期望理论(Expectancy Theory),约翰·斯塔希·亚当斯(John Stacey Adams)于1965年提出的公平理论中可知,报酬是组织对员工的工作表现和工作绩效给予的回报,是一种激励手段。员工对报酬的态度,不仅仅在于报酬的绝对值大小,更在于自己所获得的报酬与个人需求是否相一致,或与同一岗位或不同岗位的其他员工进行权衡比较,感受是否公平合理。因此,必须明确岗位能级结构,并依据每个岗位能级大小来设定相应的报酬等级,使员工的工作报酬与其需要相吻合。

三、模式三：人与人的匹配

人与人之间的关系,如果是相互协调与促进的“互补”关系,可增强组织效率;反之,则会出现“内讧”现象。因此,员工因组织目标和任务而组成的工作群体,应依据每个员工的能级类型在岗位上安排互补型人才配置,以形成群体内知识结构、能力结构、性格结构、年龄结构的最佳匹配,从而使员工间能够取长补短、兼容互益、协调有序,进而产生最大的群体合力。

四、模式四：工作与工作的匹配

在一个组织中,存在多个不同的工作岗位,而不同的岗位要完成不同的工作任务,承担不同的工作责任,因此,工作间的差异是明显的。但与此同时,不同岗位间又存在着密切的相互依存关系,每一个岗位的工作质量均会影响到与其相关联的其他岗位的工作绩效水平,这种现象就是工作与工作间的匹配问题。



第二节 招聘的内涵

在人力资源的“进”、“用”、“出”三大关键管理环节中，“进”也即招聘环节是关键中的关键。诸葛亮在《知人》中提出的识人七法，就告诉了我们“进人”的操作技术。此七法为：“一曰，问之以是非而观其志；二曰，穷之以辞辩而观其变；三曰，咨之以计谋而观其识；四曰，告之以祸难而观其勇；五曰，醉之以酒而观其性；六曰，临之以利而观其廉；七曰，期之以事而观其信。”此识人七法，大致意思是：对大是大非问题的态度可以看出此人的志向、兴趣、价值观；用无懈可击的言辞把人逼到理屈词穷的地步，可以考察出此人的应变能力；向对方提出各类问题，让他思考相应的解决对策，可以考察出此人的见识是否独特；通过人为地制造逆境，从而可以考察出此人是否有克服困难的勇气；通过饮酒，可以观察此人酒后潜藏在心灵深处的真实言论及真正性情；通过给予此人机会，甚至是把重要岗位交付给他，以此考察此人的清正廉明程度；与此人商定某事，通过观察此人是否能说到做到，以考察其信用程度。

那么，“进人”的理论观点又有哪些？下面给出当前较为流行的两大观点。

一、招聘是在合适的时间为合适的岗位寻找到合适的人选

某企业的老板花重金将某著名跨国公司中国区的人力资源总监招到公司，但是一年多之后，该公司的管理非但没有明显改善，员工的职业素养反而在不断地下降。究其原因，发现该人力资源总监的经验是在高度流程化、标准化的企业环境下积累起来的，其原来所在企业的发展阶段和现状与本企业的现状和发展阶段是不匹配的。因此，该人力资源总监原有的经验很难在本企业中发挥很好的作用，对于本企业层出不穷的新问题，他束手无策。

而另外一个公司的老板看好某大型企业的营销总监，但考虑到以自己公司现有的规模和发展阶段来看，这位营销总监的能力难以施展，因此，该老板在随后的几年里一直关注这位候选人的动态，直到公司发展达到一定规模之后，才高薪将其聘到公司，对公司的业绩起到了很大的促进作用。

对比以上两个公司老板的做法可以看出：招聘一定是要在合适的时间为合适的岗位找到合适的人选。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应，使人力资源得到高效率的配置，从而提高企业的效率和产出。

二、招聘是筛选出认同组织价值文化并愿与组织共进退的人员的过程

某位在外资企业工作 10 年的人力资源经理辞职,到一家中型的民营集团公司做人力资源经理。但三个月之后,他便辞职了。原因是这个民营集团内的员工工作激情饱满,每天下班之后几乎所有的员工都加班,周末也是加班加点地工作,而这位在标准化、程序化较强的外资企业工作的人力资源经理不认同这家公司的价值观和企业精神。

蒙牛集团曾因在招聘的时候,没有很好地测试出候选人能否长期工作,导致集团中有几个事业部出现较高的离职率,这些离职的人员在入职时只是将蒙牛集团作为一个过渡。

上述这两个小例子,说明成功的招聘就是令组织与员工达到共赢结果的招聘。具体而言,所谓招聘,就是指组织通过采用一些方法寻找、吸引、筛选出那些具备适合技能,且具有劳动愿望,对岗位有兴趣,能在组织中相对稳定地工作,与组织志同道合的人员,并将这些人员予以聘用的过程。

总之,“为组织的职位空缺找到一批有资格的申请人”是招聘的基础,这是因为,如果有资格的申请人在数量上正好等于所需雇用的数量,就不存在所谓的选择问题,因为“选择”已经自然而然地完成了,在这种情况下企业要么让某些职位继续空置,要么接受所有的申请人。

“依据科学的方法,按照一定的程序,根据组织当前和未来的需求进行人才的选拔与调整”是招聘的核心。然而,对于不同的组织,不同的职位,招聘选拔的条件有所不同。例如,中兴通讯在招聘过程中提出的人才标准是在各个专业领域中成绩优异的应届毕业生,而且锁定的是重点大学、重点学科的学生。而联想公司的选人原则是:第一要找上进心强的人;第二就是悟性要强,并且候选人不要高估自己,在和别人交流的时候能够迅速地把别人的优势和特长为己所用。日本松下公司却坚持 70% 求才法,主张吸收中上人才,因为他们认为这类型的人不会自负,能够踏踏实实、兢兢业业地工作。

第三节 招聘的目的

企业招聘人员的原因,一般来讲,有五种情况:①新组建一个企业,为满足企业的目标、技术、生产、经营需要招聘合适的员工;②现有企业由于战略调整、组织结构改变、业务发展扩大等而人手不足;③现有岗位人员不称职;④职工队伍结构不



合理,在裁减多余人员的同时,需要及时补充短缺的专业人才;⑤企业内部由于原有员工调任、离职、退休或升迁等原因而产生的职位空缺。

简单来说,企业招聘就是“找到合适的人,为公司创造价值”,但是很多时候一些企业为了提升竞争优势,对于招聘还有以下两种重要目的。

一、企业的发展与人才梯队建设的目的

自 20 世纪 90 年代以来,以生产经营为目的的组织,其发展呈现出两大明显趋势:一方面,随着外部环境的剧烈变化,组织的规模和管理模式不断调整,以达到吸引非常合适人才和提高组织成本效率的新要求;另一方面,为了保持活力和竞争力,组织在员工队伍建设方面,努力创建一支更具文化多样性的人才队伍,即在关注组织自身目标与需求的同时,更加关注员工个人发展目标与需求。

这两大趋势都对组织的招聘提出了越来越高的要求。它要求组织根据企业战略和对人员的规划不断补充新鲜血液,同时还应招聘到能与岗位完美匹配,并能通过实现组织目标最终实现员工个体目标以及满足其职业发展目标的需要。

在我国,需要扩大规模而招人时,外企和民营企业更喜欢“自底向上”的招聘方式,也即由用人部门提出“招聘需求”后,报请上级批准,最后人力资源部门负责招聘具体事项。这种招聘往往有比较强的目的,招来的人员会在最短的时间内进行使用,而且一开始招聘时就已经安排好了这个岗位的工作,也就是设定好了这个岗位的“价值”和“价格”,因此很难突破一开始设定的“价值”轮换到其他部门。

而各大型国企和政府机关往往喜欢“自顶向下”的招聘方式,也即首先确定每个部门分多少人,然后开始招人,人招到后就开始“培训”并实习若干项目,经过一到两年的基层锻炼才得以派向实际用人部门,以此达到人才梯队建设的目的。

二、提升企业形象与规避人才流失的目的

在招聘的实施过程中,企业利用各种传播媒体如报纸、杂志、广播、电视、网络等让外界更多地了解本企业,同时企业招聘者与应聘者的接触、招聘工作的运作都是应聘者评价企业的依据,特别是现场招聘者是企业形象的排头兵,通过在各种校园招聘会与社会招聘会中所做的企业形象推介,令社会对该企业有更好、更积极的认识,从而达到提升企业形象的目的。

有效的员工招聘,一方面可以使企业更多地了解应聘者,从众多应聘者中选出认可企业文化,符合职位要求的人员;另一方面,可以使应聘者更多地了解企业及应聘职位,以决定是否应聘。而对于那些认可公司文化、在企业中能找到适合自己能力、兴趣的岗位的人,他们会对企业表现出更强的忠诚度及更低的离职意愿度。

另外,通过在各种媒介上打招聘广告,不仅可以扩大企业知名度,而且还可以营造“我们一直在发展”的气氛,以此达到规避人才流失的目的。

第四节 招聘的基础工作

招聘是人力资源管理工作中的一个重要环节,它不是孤立的工作,需要在相关人力资源管理工作的落实的前提下展开。招聘有两个基本前提:一是制定人力资源规划;二是进行工作分析。图 1-2 告诉我们:人力资源规划制定了招聘的目标,而工作分析既决定了对特殊人员的需求,又向应聘者提供了有关岗位的其他信息,如该岗位能否向应聘者提供高报酬和高福利等。

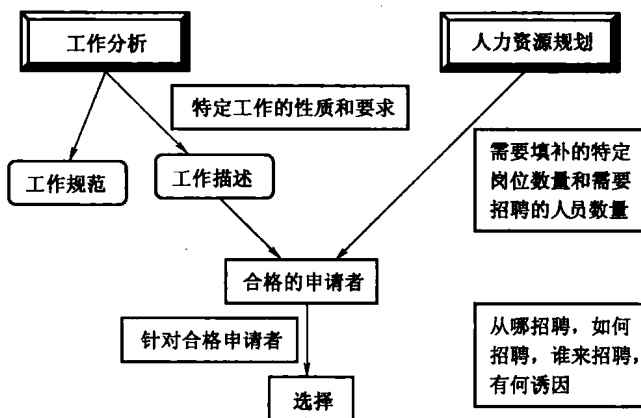


图 1-2 招聘基础工作间的关系图

一、制定人力资源规划

人力资源规划是对企业人力资源需求和供应的分析与预测过程,它决定了预计未来某一时段需要招聘的用人部门、工作岗位、人员数量、到岗期限、人员类型等。

很多企业并没有制定完整的人力资源规划,往往是下面部门报什么就被动地招什么,没有一个长期的打算。事实上,企业招聘工作质量的高低,与人力资源规划的规范化程度高度相关。因此,为了做好人员招聘工作,要求相关工作人员应对人力资源规划有个透彻的理解,而且要与用人部门的负责人进行沟通、协商,对招聘策略达成共识后才能启动人员招聘工作,确保招聘前期工作落到实处。

二、进行工作分析

人力资源规划重在落实未来需要增加的用人部门和岗位,它提供需要的人员数量,没有界定用人岗位的具体职责。因此,仅有人力资源规划无法展开具体的招聘工作。这就需要进行工作分析。

工作分析是指完整地确认工作整体,以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列的工作信息收集、分析和综合的过程。具体而言,就是综合应用各种科学方法,收集有关工作和人员相关的信息,进行分析综合整理,包括工作名称分析、工作内容分析、工作环境分析和工作条件分析,最后形成各种有关工作信息数据。

工作分析的结果就是工作说明书,它提供了岗位所需人员的素质与能力结构要求,给出招聘岗位具体的用人标准;同时也为应聘者提供了关于该岗位的职责、工作内容及绩考标准等详细信息,使得应聘人员针对岗位胜任度进行自我筛选,这些往往对最终招聘的质量起着决定性作用。

因此,招聘活动要以工作分析的结果作为招聘人员的依据和选拔标准,有的放矢地选拔企业所需人才,方能保证招聘效果,达到招聘目的。工作分析的作用参见图 1-3。

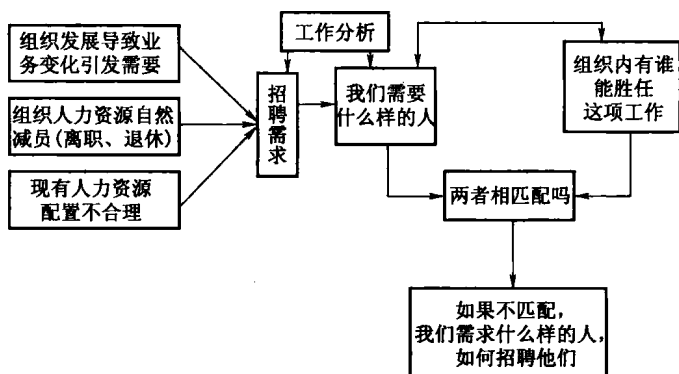


图 1-3 工作分析在招聘中的作用

三、启动招聘过程

招聘过程是一个双向的过程(见图 1-4),要想进入招聘环节必须满足四个条件:

条件一:必须同处于一个招聘渠道,让招聘者和应聘者能够有机会相遇;

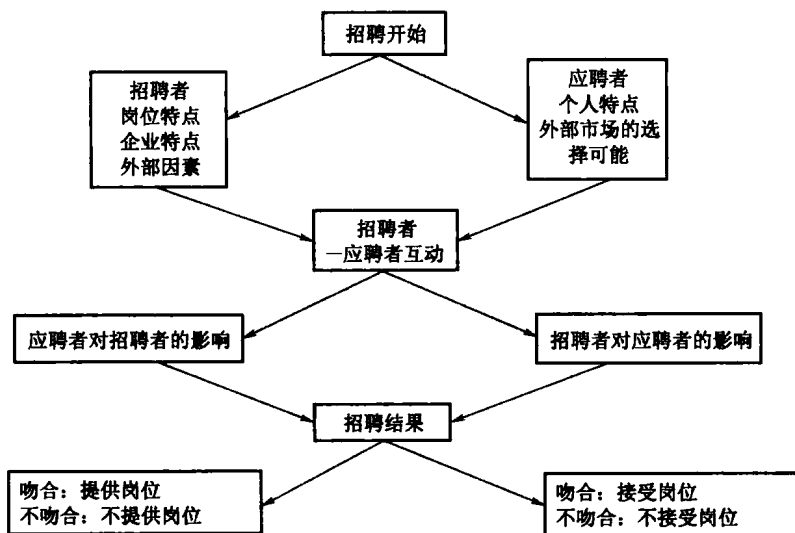


图 1-4 招聘者与应聘者相互作用图

条件二:招聘者和应聘者必须对拟招聘岗位的工作内容有一致的认识;

条件三:招聘者必须清楚了解其目标群体的求职特点;

条件四:应聘者必须有申请该岗位的动机与兴趣,这样才能启动招聘过程。

比如,当前就业形势越来越严峻的情况下,许多企业依然招不到人,究其原因,是不了解当前年轻求职者的特点。参照某些学者的观点,下面列示当前年轻求职者的四大特点:

(一)追求快乐

对于当前年轻求职者来说,工资不是他们的首选条件。虽然他们也需要赚钱,但是对于大多数衣食无忧的年轻人来说,高兴比高薪更重要。谁也不希望自己在一个苦闷、忧愁的环境下工作。所以他们不希望被人管,他们更希望做自己喜欢的事情,开心工作是他们选择工作的第一要点。

(二)寻求激情

因为年轻人有活力,有梦想,有文化,有事业心,所以他们希望在工作中找到工作的激情和动力。他们希望在工作中有歌声、笑声与掌声,渴望自己的工作得到同事的认同和尊重,得到领导的激励和奖赏。同时,他们也希望跟随一个有魅力、有魄力、有影响力的领导或老板一起工作,不希望在一个死气沉沉的企业里工作。

(三)充满希望

当前年轻求职者既关心自己的前途,也关心企业的前途,他们希望领导指明他



们工作的方向和方法。

(四)拥有成就

因为当前的年轻求职者不是为了生存而工作,他们渴望在工作中寻找自身的价值,所以现在的求职者,他们需要寻找工作中的成就感、荣誉感。他们希望在一家有理想、有抱负、有使命感的企业工作,从而充分发挥自身的潜能,成就自己的职业梦想和事业梦想。

第五节 招聘的内容

一、招聘的四个阶段

招聘是一个复杂、完整、连续的程序化操作过程,它大致可分为招募、甄选、录用和评估四个阶段,参见图1-5。

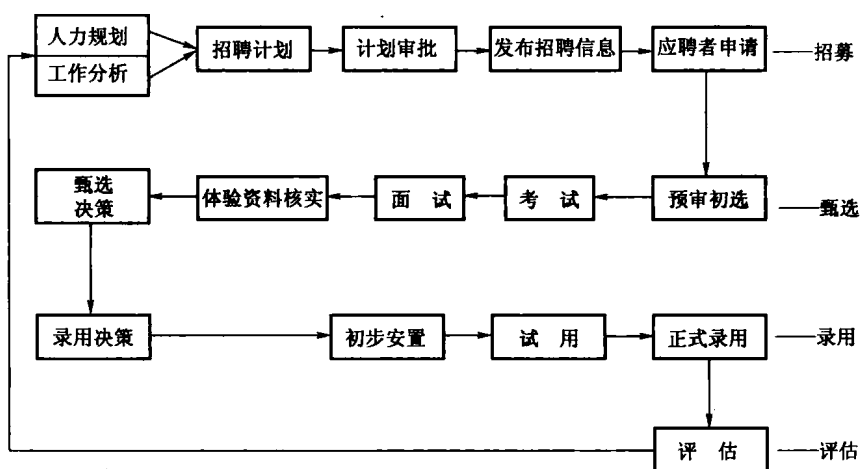


图1-5 招聘的四个阶段的关系

(一)招募

招募主要包括招聘计划的制订与审批、招聘渠道的选取、招聘信息的设计与发布,以及组织应聘者。招募的主要目的是吸引求职者的注意,宣传组织形象,扩大组织在劳动力市场中的影响力,把组织所需的潜在员工尽量吸引过来。同时,劳动力供需双方充分交流信息与沟通,顺利达成交易的目的。