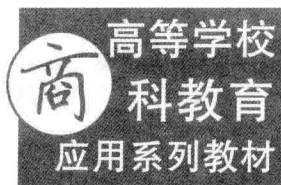


王慧敏 主编

员工招聘



清华大学出版社



员工招聘

王慧敏 主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

在现代企业管理中,随着环境的变化、战略目标的调整与组织结构的变革,企业必须是一个开放型的组织,需不断地与外界进行人力资源的交流,才能使企业各个岗位都能够位得其人,人尽其才,以保证企业可持续发展的生产能力。

本书从传统的招聘出发,以招聘工作的整个流程为主线,系统地介绍了招聘工作各个环节的理论、知识点、操作技巧与注意事项。全书共十章内容,分别是:绪论,招聘立法、程序与原理,员工招聘与配置基础,招聘计划与策略,招聘渠道的选择,外部甄选,人员选拔录用方法,背景调查与体检,录用,招聘评估。

本书适合高等院校人力资源管理专业以及其他相关管理类专业学生使用,同时也适合企业人力资源管理参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

员工招聘/王慧敏主编. —北京:清华大学出版社,2015

高等学校商科教育应用系列教材

ISBN 978-7-302-40271-8

I. ①员… II. ①王… III. ①企业管理—招聘—高等学校—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 106447 号

责任编辑:刘士平

封面设计:常雪影

责任校对:李 梅

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795764

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:13.25

字 数:317 千字

版 次:2015 年 9 月第 1 版

印 次:2015 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:27.00 元

产品编号:061524-01

前 言

随着知识经济时代到来和经济全球化加剧,人力资源成为企业最重要的资源之一,人力资源管理成为企业最重要的管理职能之一。中国企业的现代化管理起步较晚,要想在日益激烈的竞争中胜出并实现可持续发展,企业必须拥有一支高素质的人才队伍。

团队是企业运营的基础单位,员工是企业运营的核心资源。招聘的作用绝不仅是吸引和挑选应聘者,更不仅仅是填补空缺的岗位,招聘的重要性在于为企业经营获取最合适的人员,同时帮助企业减少不必要的人员流失。

“员工招聘”课程是人力资源管理专业必修的核心主干课,是专业核心技能训练的重要环节,在专业人才培养中居于十分重要的地位。本课程主要培养学生能为公司甄选匹配职位要求的员工,即:

- (1) 能系统地根据组织需求设计合理的人员招聘方案;
- (2) 能制订、组织并实施招聘计划,高效率地完成人员招聘工作;
- (3) 能及时、有效地处理招聘过程中的突发事件。

基于上述要求,作者编写了本书。在编写过程中,作者借鉴了国内外学者的教案、教学模式与方法,力争在知识体系、案例选择等方面做到以下几点。

(1) 知识体系完整且合理。本书内容既要满足学生上课时的需求,又要涵盖本专业已经形成并为该专业多数学者认同的知识;内容体系既要完整,又要体现合理性。

(2) 案例选择多样化。作者尽量选择与所述知识点或章节匹配程度较高的一些中外企业招聘案例,力争案例选择多样化,帮助学生加深理解相关知识点或章节。

(3) 完整体现招聘流程。本书分十章:第一章绪论,介绍与招聘有关的基本概念、招聘面临的挑战、遵循的原则及影响招聘的因素;第二章招聘立法、程序与原理,总结招聘应该遵从的基本法律、法规、原理及完整的招聘工作流程;第三章员工招聘与配置基础,论述在招聘之前必须要做的两项最基本的工作,即工作分析与人力资源规划;第四章招聘计划与策略,讲解招聘计划应如何考虑与设计;第五章招聘渠道的选择,分析针对不同的职位空缺应如何选择招聘渠道;第六章外部甄选,说明如何制作简历、筛选简历及进行笔试题目的设计;第七章人员选拔录用方法,主要论述面试、心理测试评级中心测试的手段;第八章背景调查与体检,说明背景调查的意义与方法,以及体检的重要性;第九章录用,分析录用模式与基本的程序;第十章招聘评估,介绍招聘工作的最后一个环节。

在编写本书的过程中,王慧敏设计整体结构及详尽的写作大纲,并安排每章的内容板

块。感谢马千惠、王英杰、赵书敏、谭健仪同学做了大量的文字录入工作与图表绘制工作。

在编写本书的过程中,我们参阅了许多学者、同行的书籍、论文及电子资料,特向他们表示衷心的感谢!我们尽量做到尊重原作者的知识产权,但由于时间仓促、阅读范围有限及其他一些非主观原因,难免遗漏参考文献的说明。如果本书中使用了相关作者的原创性成果,但没有明确注释,我们深表歉意,敬请原作者指出,我们将立即更正。

由于本书作者水平有限,书中难免会有不足之处,敬请有关专家、同行和广大读者批评指正。

王慧敏

2015年6月于珠海

目 录

第一章 绪论	1
第一节 人力资源管理概述	1
一、人口、人力与人才的关系	2
二、人力资源的概念	2
三、人力资源管理的概念	3
四、人力资源管理的目标	3
五、人力资源管理的职能	4
第二节 人力资源管理与招聘配置	4
一、招聘的含义	4
二、人力资源管理与招聘配置的关系	5
三、错误选才的代价	5
四、有效的招聘与配置对企业的影响	6
第三节 招聘与配置的新挑战	7
第四节 招聘与配置的原则	8
一、人岗匹配	8
二、人团匹配	9
三、人组匹配	9
第五节 影响招聘与配置的因素	10
一、影响招聘与配置的外部因素	10
二、影响招聘与配置的内部因素	13
第二章 招聘立法、程序与原理	16
第一节 招聘立法	16
一、国内企业招聘国内员工的相关法律规定	16
二、国内企业聘用外国人的相关法律规定	20
三、内地用人单位聘用中国台湾、香港、澳门居民的相关法律规定	22
第二节 招聘程序	24
一、招聘程序概述	24
二、一个典型的招聘程序	25

第三节 招聘原理	29
一、要素有用原理	29
二、能位对应原理	29
三、互补增值原理	30
四、动态适应原理	30
五、弹性冗余原理	31
第三章 员工招聘与配置基础	32
第一节 工作分析	32
一、工作分析的含义、目的与重要性	32
二、工作分析的时机	33
三、工作分析的作用	34
四、工作分析的方法	36
五、职位描述与任职资格	39
六、工作分析的实施步骤	40
第二节 人力资源规划	44
一、人力资源规划的含义	44
二、人力资源规划的内容	45
三、人力资源规划的意义和作用	46
四、人力资源规划的程序	47
五、人力资源供需的平衡	48
第四章 招聘计划与策略	51
第一节 战略性招聘	51
一、战略性招聘概述	51
二、战略性招聘特征	52
三、中国企业战略性招聘实施	52
第二节 招聘计划的内容	54
一、招聘计划的主要内容	55
二、招聘计划的其他内容	60
三、制订招聘计划应注意的问题	60
第三节 招聘策略	61
一、人员策略	62
二、时间策略	66
三、地点策略	67
四、其他问题	68
第五章 招聘渠道的选择	70
第一节 内部招聘	70
一、内部招聘概述	70
二、主要的内部招聘方式	72
三、内部招聘的方法	74

第二节 外部招聘	76
一、外部招聘概述	76
二、外部招聘的方式	77
第三节 外部招聘与内部招聘应如何选择	94
第六章 外部甄选	97
第一节 撰写求职简历	97
一、正确认识求职简历	97
二、求职简历的种类与内容	99
三、求职简历写作的黄金法则	100
四、中文简历的内容及注意事项	103
五、英文求职简历	104
六、求职信	105
第二节 初步甄选	109
一、筛选求职申请表	109
二、筛选个人简历	115
第三节 笔试	117
一、笔试的优缺点	118
二、笔试实施过程中应注意的问题	118
三、笔试操作过程	118
四、笔试方法	119
第七章 人员选拔录用方法	121
第一节 面试	121
一、面试的意义与内容	121
二、面试的种类	125
三、面试的风格	128
四、面试题目设计的类型	128
五、面试提问技巧	129
六、面试准备	131
七、面试的步骤	136
八、面试者容易产生的偏见	138
九、提问	139
第二节 心理测试	145
一、心理测试概述	145
二、能力测试	147
三、个性测试	151
四、职业适应性测试	154
五、心理测试中常用的工具与方法	157
第三节 评价中心	159
一、评价中心概述	159

二、公文处理测试	163
三、无领导小组讨论测试	167
四、评价中心的其他测评形式	173
第八章 背景调查与体检	176
第一节 背景调查	176
一、背景调查概述	176
二、调查的信息	177
三、信息的核实	178
四、文凭和求职材料的识别	180
五、背景调查	181
六、背景调查的注意事项	181
第二节 体检	181
第九章 录用与人职	184
第一节 录用	184
一、录用过程的影响因素	184
二、录用决策注意事项	185
三、通知应聘者	186
四、协商待遇条件	189
五、签订劳动合同	191
六、员工录用需注意的问题	192
第二节 新员工入职	192
一、新员工入职条件	192
二、员工入职程序	193
三、适应性培训内容	194
第十章 招聘评估	196
第一节 招聘评估概述	196
一、招聘评估的含义	196
二、如何评价公司招聘的效果	196
第二节 招聘评估内容	197
一、成本评估	197
二、录用人员的评估	199
三、招聘工作的总结	200
参考文献	201

第一章 绪 论

第一节 人力资源管理概述



导入案例

“世界 500 强”企业是如何做好人才甄选的

由于经济全球化日益明显,企业间人才竞争日趋激烈,采用何种招聘策略,对想要获取竞争优势的企业来说,显得尤为重要。“世界 500 强”企业大多是业内的巨头,为了保持领先地位,它们在招聘策略方面绞尽脑汁、各显神通。

招聘渠道的选择

“世界 500 强”企业在内、外部招聘上,侧重内部选拔。内部选拔既意味着较低的雇佣成本,有益于员工和公司价值观更好地融合,也是对高绩效员工的一种激励,有利于鼓舞士气。事实上,企业内部人员确实是最大的招聘来源。在美国,有 90% 以上的管理职位由公司内部人员填补。“世界 500 强”企业充分认识到内部招聘的重要性,采取“内部培养为主,外部招聘为辅”的策略引进人才。

招聘对象多元化

研究发现,“世界 500 强”企业之所以能够做大、做强、做久,一个重要因素是其“海纳百川”的人才吸收策略。只要求职者具备与岗位相适应的素质,与企业相符的价值观,企业就会千方百计地把他们吸收进去,不在乎其性别、年龄、国籍、文化背景等因素。

人才甄选方法与标准

测评方法

“世界 500 强”企业在人才测评方法的选择、使用上呈现以下特征。

- 拥有完善的人才测评体系,综合使用多种测评手段

“世界 500 强”企业在人才甄选时综合使用面试、笔试、评价中心技术、心理测验、实习考察等多种测评方式,主张对应聘者进行全方位、多角度的考察。值得指出的是,这些企业重视人才测评的工具与手段,主张通过多种测评方式来全面评估应聘者的综合素质与能力,看重应聘者的实际工作能力与业绩。这也是企业采用实习考察的主要原因。

- 测评方法以面试为主

研究发现,对于人才的选拔、测评,“世界 500 强”企业不约而同地把面试作为主要手段。具体而言,面试以情景面试、行为面试、结构面试为主,通常要进行两轮:第一轮由人力资源部或者用人部门进行面试,第二轮由各职能部门进行。面试问题归纳为以下几个方面:行为化或情景性问题、角色扮演性问题、行业相关问题、时事和忠诚度问题。

人才甄选标准

“世界 500 强”企业都实行战略性招聘,重点在于从多样化背景(包括文化、教育、经济环

境等)的候选人中甄选与吸引那些能够帮助企业达成当期以及长期战略意图的高素质人才,以保障企业战略目标的实现。因此,这些企业大都基于人才综合素质进行招聘甄选活动。

● 人才素质甄选标准

中国青年报社会调查中心曾经采用问卷调查的方式,围绕人才招聘中的简历筛选、笔试、面试等过程,对惠普、西门子、IBM等30家“世界500强”企业的在华人力资源主管进行了调查。调查结果显示:在给出的22项人才素质中,所有接受调查的人力资源主管都认为“团队精神、忠诚度、创新能力和沟通表达能力”是跨国公司在选才时“非常重视”的。若按获选率排序,“团队精神”可谓是“重中之重”,有八成被调查者选择“非常重视”;其次是“创新能力”、“忠诚度”和“沟通表达能力”。

● 人才甄选规律

重能力、重综合素质,轻学历、轻资历。从整体学历要求来看,虽然所有“500强”企业的职位要求硕士学历和本科学历所占比例接近50%,大专学历要求所占比例不足5%,但是相对而言,企业更偏重应聘者的能力和综合素质。

重视品德。企业在人才甄选过程中,对应聘者的品德有很高的要求,通常将“品德”列为人才甄选的首要条件。

总之,“他山之石,可以攻玉”。通过学习、借鉴“世界500强”企业的管理方式与经验,可以拓宽我们的管理思路,启迪我们的管理智慧,最大限度地引领中国企业走向成功。

资料来源:“世界500强”是如何做好人才甄选的,597人才网, <http://www.597.com/News/292013102214452.html>

一、人口、人力与人才的关系

人口是指一个国家或地区具有法定的国籍或户籍的人的总数。人力是指有劳动能力和劳动愿望的人。“人才”这一概念,界定较为广泛,总结一下,有以下四种解释:①指的是德才兼备、才能杰出的人;②是“专门人才”和“专业技术人才”的简称;③指人的才能,并不指具体的人;④指人的相貌。

如图1-1所示,人口、人力与人才三者从范围来看,是层层包含的关系。

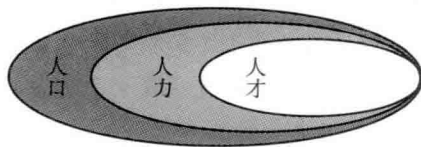


图 1-1 人口、人力、人才关系示意图

二、人力资源的概念

美国学者伊万·伯格认为,人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

内贝尔说,人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人,即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等,可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力总和。

中国学者郑绍谦说,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。这一观点在国内的宏观人力资源问题的研究中具有一定的代表性。

虽然关于人力资源的界定,学者们各持己见,但是其观点有一个共同点,就是都强调人力资源包括体力劳动能力和脑力劳动能力。

三、人力资源管理的概念

加里·得斯勒认为,人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

美国著名的人力资源管理专家雷德蒙·A. 诺伊等在其《人力资源管理:赢得竞争优势》一书中写道,人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。

迈克·比尔指出,人力资源管理包括影响公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。

赵曙明指出,人力资源管理是对人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理。

彭剑锋认为,人力资源管理是依据组织和个人发展需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术方法的总和。

中国台湾地区学者黄忠英认为,人力资源管理是将组织所有人力资源做最适当的确保、开发、维持和使用,以及为此所规划、执行和统治的过程。

综上所述,我们认为,人力资源管理是根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为实现组织的战略目标进行人力资源这一特殊资源的获取、使用、保持、开发、评价与激励。

四、人力资源管理的目标

北京大学学者张一驰认为,人力资源管理具有两方面的目标,即广义目标和狭义目标。广义目标是充分利用组织中的现有资源,使组织生产水平达到最高;狭义目标则是帮助各个部门的经理更加有效地管理员工。

具体目标如下所述。

(1) 建立员工招聘和选择系统,以便启用最符合组织需要的员工。

(2) 最大化每个员工的潜质,既服务于组织的目标,又确保员工的事业发展和个人尊严。

(3) 保留那些通过自己的工作绩效帮助组织实现组织目标的员工,同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

(4) 确保组织遵守政府关于人力资源管理方面的法令和政策。

五、人力资源管理的职能

1. 获取

获取是人力资源管理工作的第一步,包括人力资源规划、招聘与录用两项工作。首先,人力资源管理部门必须根据企业发展战略,审视组织所处的内、外环境,制定人力资源战略,进行工作分析,接着开展一系列招聘选拔、录用与配置等工作。

2. 保持

要同员工建立并维持有效的工作关系,包括协调员工之间、个人与组织之间的关系;建立共同愿景;改善劳资关系,使员工受到公平对待;确保组织信息沟通顺畅;改善工作的硬件环境,保障员工的安全与健康。

3. 开发

关注对员工素质与技能的培养与提高,以此增强员工的工作能力,使其充分发挥潜能,最大限度地实现个人价值,最终提高组织绩效。

4. 奖酬

根据员工的贡献给予奖酬;要提供给员工公平、合理的工资、奖金、津贴、福利和晋升机会与发展空间。

5. 调控

根据绩效考核的结果,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、解雇,等等。

第二节 人力资源管理 with 招聘配置

一、招聘的含义

招聘,即人员招聘的简称。在人力资源管理中,“招聘”一词包括两层含义:①招聘是企业获取人力资源的过程;②招聘就是为企业选择最合适的员工。招聘是指企业为了生存和发展的需要,根据企业人力资源规划和工作分析的结果所表现出来的对人力资源数量和质量的要求,通过选择合适的媒介发布信息和运用多种手段进行科学甄选,获得所需人才,并安排他们到空缺岗位上工作的过程。招聘过程实质上就是从众多应聘者中选择最符合工作岗位要求的人员的过 程,选择的 目的就是挑选出最适合的人员。

广义的员工招聘包括招募、选拔、录用、评估等一系列活动。招募是企业为了吸引更多、更好的候选人来应聘而进行的若干活动,主要包括招聘计划的制订与审批、招聘信息的发布、应聘者申请等。选拔也称为选择、挑选、筛选、甄选,是企业从“人”“事”两方面出发,挑选出最合适的人来担当该职位,包括简历筛选、笔试、面试、体检、背景调查等环节。录用主要涉及员工的初始安置、试用、正式录用。评估是针对招聘活动的效率和效果进行的。

狭义的员工招聘主要是指人才吸引和选拔,它是人才招聘或聘任的前提性工作环节。

二、人力资源管理 with 招聘配置的关系

在现实工作中,人力资源管理实践包括人力资源规划(确定人力资源需要)、招募(吸引潜在员工)、甄选(挑选新员工)、培训与开发(教导员工如何完成他们的工作以及为将来做好准备)、薪酬管理(向员工提供科学、合理的报酬)、绩效管理(对员工的工作业绩进行评价)以及员工关系管理(创造一种积极的工作环境)。

现代企业人力资源管理活动中一个必不可少的、经常性的、对企业发展有着重大影响的工作,就是招聘配置。自从“诺贝尔经济学奖”获得者西奥多·舒尔茨提出人力资本理论之后,人力资源因其在企业生产、管理中的重要作用而被经济学家和管理学家们称为“企业发展的第一资源”。因此,对人力资源的获取成为企业管理工作的必要环节。只有这样,才能运用人力资源来整合现代企业的另外两大资源——物质资源和信息资源,从而创造企业价值。招聘配置工作是企业的一项经常性工作,企业不可能永远留住自己所需要的人才,必然会出现员工流失的情况,随时可能需要补充供给。另外,企业员工正常退休、被辞退及内部提升或调动,顾客对新产品或服务的需要,也会对企业成功经营所需要的员工数量和类型产生影响。

三、错误选才的代价

如果在招聘选拔方面出现失误,公司将付出沉痛的代价,蒙受巨大的损失。招聘选拔的失误,会导致很多企业不愿看到的现象,主要表现在以下几个方面。

1. 公司的业绩受到影响

公司的业绩目标是分解到每位员工来承担的,公司招聘到的员工如果不能满足工作需要,最直接的损失就是公司的业绩目标难以实现。有时由于一名不能胜任本职工作的员工占据了工作岗位,可能会错过公司的业务机会;而当公司发现该员工不能胜任本职工作,再来配置其他员工接替其工作时,该员工为公司造成的损失可能已经来不及弥补。

2. 公司形象受到影响

一名员工可能会代表公司与外部客户交往。如果该员工不具备其岗位所需的能力,或者缺少良好的客户服务意识,在与外部客户接触的时候,将不能很好地处理或完成工作。例如粗鲁地对待客户,或者向客户提供错误信息,都可能给客户留下较差的印象,或者造成较低的客户满意度。对于公司形象来说,这是很大的损害。树立良好的公司形象并非易事,而破坏公司的形象往往不费吹灰之力;对于已经受到损害的公司形象,如果想要弥补,是非常困难的事情。

3. 影响士气

由于员工处在与他人合作的团队之中,因此一名员工的表现可能影响到团队中的其他成员。如果招聘来的新员工能力较差或工作责任心不强,而与从事相同工作的老员工得到同样的报酬,这会让老员工感觉不公平,从而影响士气。如果有的员工经常对公司的不满或者对薪酬待遇的不满,这种不良的情绪会在团队中蔓延,引起其他成员的消极情绪。如果缺乏工作稳定性和忠诚度的员工纷纷跳槽,或者不符合职位要求的员工被辞退,这种流动

率过高的现象对现有员工的士气影响很大,会产生人心惶惶的感觉。

4. 间接使竞争对手获利

如果一名员工在公司工作一段时间,掌握了相关业务信息和工作流程之后辞职,或者由于不能胜任而被解雇,然后应聘到同行业的另外一家公司,那么他所了解的有关原公司经营情况、业务流程信息,甚至机密信息有可能被竞争对手获悉。公司培训员工花费了一定的成本,这种投资使员工掌握了技能;但由于员工流失可能造成公司为竞争对手培养人才的局面。

5. 使应聘者的职业生涯受到不良影响

将一个人配置在不合适的位置上,无论是其不能胜任的职位,还是他不喜欢的职位,都不利于其职业发展,可能因此使员工在职业发展的道路上走弯路。员工在不适合自己的职位上工作,容易造成对工作的不满意,对其也是一种时间和机会的浪费。而真正适合这个职位的人由于人事部门的错误选才而没有被配置到该岗位上,其职业生涯也可能因此发生改变。

6. 给人力资源部的工作造成压力

错误选才的另外一个后果是使得直接负责招聘的人力资源部承受压力。用人部门往往容易认定错误选才是人力资源部的问题,那么人力资源部以后开展其他工作的时候可能无法得到职能部门的认可,推行管理制度的时候可能不顺畅。而且由于错误选才,人力资源部需要重新投入精力进行招聘和人员配置。

7. 牺牲了大量的招聘选拔成本

企业雇用了不称职的员工,不但在工作中没有效率,而且会浪费企业的金钱。招聘选拔工作的失误往往使企业付出昂贵的代价——不得不重新雇用员工来替代,新员工到岗后要重新培训,等等。一般来说,招聘选拔失误可能导致的费用支出或财务损失主要有以下几方面:招聘广告费、招聘选拔成本(包括简历筛选、笔试、面试等花费的人工成本)、新员工培训费用、错误选拔的员工工资支出、行政办公费用支出、由于工作失误造成的损失,以及机会成本等。

四、有效的招聘与配置对企业的影响

错误选才会带来很多危害;相反地,有效的招聘与配置会给企业与员工带来极大的好处。

(1) 对企业来说,聘用合适的人员能够保证组织业绩目标的实现,提高工作效率。好员工能够充分履行自己的职责,他们在自己的岗位上能够做到有条不紊,节省了管理人员大量的时间和精力。另外,雇用了适应企业文化的人选能够增强企业的凝聚力。

(2) 对被聘用的员工来说,可以使他们得到充分发挥自己能力和潜力的机会,促进其实现自己的职业生涯目标。

(3) 对企业中的其他员工来说,优秀的员工能够起到促进和带动作用,使团队的工作质量和效率都得到提高。

(4) 有效的招聘与配置对人力资源工作来说也是非常有利的。有效的招聘配置是对人力资源的有效利用,减少重复性地进行人员招聘与安置造成的成本损失。另外,企业聘用的优秀人才本身就可以提高企业的实力,使企业吸引更加优秀的人才。

(5) 对没有被聘用的候选人来说也是公平、客观的,避免让他们在不适合自己的岗位上工作,在其职业生涯上少走弯路。

第三节 招聘与配置的新挑战

随意翻开一张报纸,你会发现其中大大小小的招聘广告;当你走进人才招聘会,你会看到密密麻麻的公司摊位和来来往往的人群;在每年的 11、12 月走进大学校园,你会看到布告栏里贴满了招聘启事,复印室制作简历的业务也十分繁忙。人员招聘与选拔活动似乎无处不在、无时不在。那么,企业是不是总能成功地招聘人才呢?事实并不总是如人所愿。企业在人员招聘中遇到的问题很多。例如,为什么总是找不到合适的人?为什么应聘者不像想象的那么好?到底哪些人才是企业需要的?

员工招聘是人力资源管理工作中的重要组成部分。任何企业或其他非营利组织在人力资源管理工作中首先都会面临如何获得自己所需要的人才的问题,即人员招聘的过程。招聘工作面临许多挑战,如下所述。

1. 不易获得合适的候选人

人才供给和需求之间的矛盾始终存在。对于有些招聘职位来说,应聘者供大于求,需要对大量的候选人进行选拔;而对于某些招聘职位来说,可能很难获得可供选择的简历。尽管现在的招聘方式越来越多,可以在招聘会上招聘,可以在报纸、杂志、广播电视、网站上刊登招聘广告进行招聘,可以委托专门的代理机构进行招聘,但是有些专业技术要求较强的职位或管理岗位仍然很难获得合适的候选人。

2. 应聘者的实际工作表现与面试中的表现不一致

在招聘人员时,通常要对应聘者进行甄选,包括简历筛选、笔试、面试等环节。通过甄选环节,收集应聘者的相关信息,以此推断其在未来岗位上的表现。所以,企业期望应聘者简历中的优异成绩能够体现在未来的工作中,其在面试中表现的责任心、工作能力、团队合作精神和、良好的沟通能力等也会体现在将来的实际工作中。但事实往往并非如此,有时甚至出现应聘者的实际工作表现与面试中的表现判若两人的情况,这往往令招聘者大失所望。在此过程中,招聘者至少在两方面受到挑战:一是应聘者的简历突出其优秀的方面,有的甚至有夸大或者虚假的成分;二是在面试中应聘者故意掩饰缺点,做出与招聘者期望一致的表现。因此,如何透过简历和面试表现的表面现象,识别应聘者真实的特点,是一件非常重要且必要的事情。招聘人员必须采取更加有效的选拔方法。

3. 录用的人员与职位要求不符,或者与公司文化不能融合

若在选拔面试的过程中不能较好地识别应聘者与职位要求和公司文化的一致性,将导致录用应聘者之后才发现该员工不符合职位要求,或者与公司文化很难融合。岗位要求规定了从事某项职位工作的任职者应该具备的知识、技能和能力,但任职者仅仅具备这些知识、技能和能力是不够的,还应该具备公司文化所要求的工作风格特点,认同公司发展战略,与公司的核心价值观保持一致。例如,一家公司的企业文化要求开放沟通、团队合作,某员工自身能力很强,但是团队合作能力很差,其行为无法与企业文化相融合,该员工能力的发挥因此会受到限制。

4. 人员流失过快

由于应聘者就业选择的机会越来越多,面临的诱惑也越来越多,因此企业花费很多精力招聘来的人可能很快就流失了。这确实非常令人惋惜。在招聘选拔的时候,有些招聘者倾向于选择最优秀的人才,却忽视了本公司是否具有留住这些人才的配套制度与措施。一些重要人才的流失往往给企业造成很大的损失。而且,若人员流失速度较快,企业需要不断地招聘人员来满足工作的需要,会增加招聘工作的压力。

5. 招聘成本过高

由于合适的候选人不易获得,并且人员流失的速度加快,企业不得不在招聘方面投入巨大的成本。不同企业之间在争夺同类人才的时候,为了表现自身的吸引力,很多企业花费巨额资金包装、宣传自己;为了获得足够多的岗位候选人,企业动用各种手段招募应聘者;为了有效地选拔人才,不少企业投入不菲的资金使用先进的人才选拔手段,例如测评工具。因此对于企业来说,人才的招聘选拔是一项投资巨大的工程,希望这一投资能够获得相应的回报。

第四节 招聘与配置的原则

一、人岗匹配

招聘和甄选的核心是人岗匹配(即个人—岗位匹配,PJ匹配),就是人的特征与岗位特征匹配,从而达到预期的工作效果。在招聘时,经常听到招聘人员说:“这个人交际能力差,做不了销售代表。”“这个人有预算经验,是我们想要的人才。”“这个人不想来我们公司,主要是因为对工资不满意。”“这个人愿意来我们公司,是因为他喜欢这份具有挑战性的工作。”……从中我们可以了解到,岗位特征取决于岗位要求和相应的报酬,个人特征取决于素质、经验和工作动机,也可以了解到人岗匹配的程度和匹配的结果。

人岗匹配是双重匹配,即岗位要求与人的知识、技能、能力相匹配,工作报酬与人的工作动机相匹配。在人力资源管理实践中,应当从人岗匹配的角度来思考人与工作环境如何相适应。人岗特征相融合,才可以达到人岗的成功匹配。一个有着既定知识、技能、能力的人不可能适应所有的岗位,因为不同的岗位要求不同的知识、技能、能力;一个有着既定需求和工作动机的人不可能满足所有岗位,因为不同的岗位提供的报酬不同,招聘者需要根据拟聘岗位的工作要求和报酬来评价求职者。

人岗的双重匹配要求招聘者在招聘与甄选过程中给予同等的重视。如果招聘者只强调工作要求与应聘者知识、技能、能力的匹配,而忽略工作动机与报酬的匹配,他可能找到高绩效的人,但无法说服应聘者接受这一工作机会,或者新员工只留用很短时间。

工作要求包括明确的工作任务和完成工作任务所需要的知识、技能、能力。没有具体的工作任务,很难描述清楚岗位所需要的知识、技能、能力,或者只能确定基本的诸如文字、口头交际能力,而这些能力是大多数员工都需要具备的。

人岗匹配对员工留用的影响是有限的。员工是否留在企业工作还受许多因素的影响,如其他企业或劳动力市场提供的就业机会。全面质量管理的倡导者认为,生产管理系统的