

人力资源管理概论

第六章 员工招聘

人力资源管理体系



思考

企业为什么要进行招聘？



招聘工作的意义

招聘工作的有效实施不仅对人力资源管理本身，而且对于整个企业都具有非常重要的作用：

- ◆ 招聘工作决定了企业能否吸纳到优秀的人力资源
- ◆ 招聘工作影响着人员的流动
- ◆ 招聘工作影响着人力资源管理的费用
- ◆ 招聘工作还是企业进行对外宣传的一条有效途径

思考

招聘包含哪些部分？



视频赏析

杜拉拉升职记

招聘的含义

招聘就是指在**企业总体发展战略规划的指导下**，制定相应的**职位空缺计划**，**寻找合适的人员**来填补这些职位空缺的过程。招聘包括招募、甄选与录用三部分：

- **招募 (Recruitment)** 是企业采取多种措施吸引候选人来申报企业空缺职位的过程；
- **甄选 (Selection)** 是指企业采用特定的方法对候选人进行评价，以挑选最合适人选的过程；
- **录用 (Employment)** 是指企业做出决策，确定入选人员，并进行初始安置、适用、正式录用的过程。

招聘的目标与前提

➤ 招聘的目标：(6R)

满足组织需要，弥补岗位空缺。

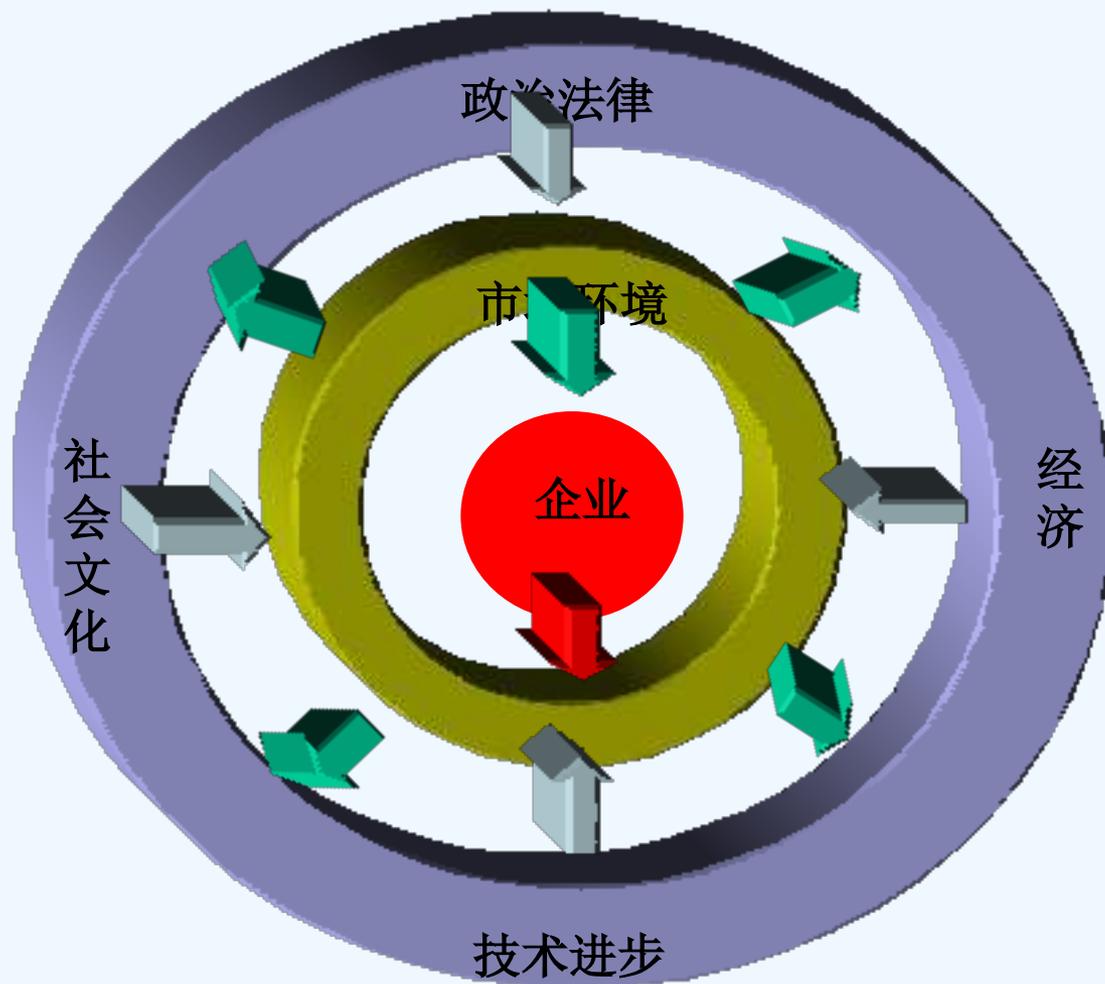
➤ 招聘的前提：

- ❖ 人力资源规划；
- ❖ 工作描述与工作说明书

影响招聘活动的因素

招聘是一个企业与应聘者互动、双向选择并最终达成一致的过程。这一过程是在一定的社会经济环境之中发生的。

影响招聘活动的因素



影响招聘活动的因素

外部影响因素：

- ◆ 国家的法律法规
- ◆ 外部劳动力市场
- ◆ 竞争对手

内部影响因素：

- ◆ 企业自身的形象
- ◆ 企业的招聘预算
- ◆ 企业的政策

招聘的原则

◆ 因事择人的原则

◆ 能级对应的原则

◆ 德才兼备原则

◆ 用人所长原则

◆ 坚持“宁缺毋滥”原则

招聘工作与人力资源管理其他职能活动的关系

◆ 招聘与人力资源规划的关系

◆ 招聘与职位分析的关系

◆ 招聘同培训与开发的关系

◆ 招聘与绩效管理的关系

◆ 招聘与薪酬管理的关系

纲要

第一节 员工招聘

第二节 招募的渠道与方法

第三节 员工甄选

第四节 招聘的程序



招聘渠道

◆ 内部招聘

◆ 外部招聘

◆ 思考：

你认为内部招募和外部招募哪个好？

讨 论

- ◆ 某公司委托其兼职员工，在班上找销售专员，他要做什么事情？
- ◆ 如果是在全校范围内呢？
- ◆ 如果是在丽江高校内呢？

外部招聘的方法

◆ 广告招聘：

- 广告设计上要遵循AIDA原则

◆ 外出招聘

- 由招聘人员直接实施，可以有效地避免信息传递过程中的“漏斗现象”和失真现象，使潜在的应聘人员得到真实信息。招聘人员和应聘人员能够直接见面交流，这是一种初步筛选机制。可以很好的宣传企业的自我形象。

- 费用高，需要投入大量的人力和物力；会受时间限制。

◆ 借助职业中介结构招聘

- 节省时间，使招聘有针对性。
- 招聘的人员可能不符合要求，费用高。

◆ 推荐招聘

- 招聘成本低；推荐人对应聘人员比较了解；离职率较低。
- 容易形成非正式的小团体；容易出现任人唯亲现象；选拔范围小。

广告招聘——各种广告媒体的选择

媒体类型	优点	缺点	适用范围
报纸	成本低；大小可灵活选择，发行广泛；分类广告便于查找	制作质量比较差；对象没有针对性；容易出现招聘竞争；容易被忽视	潜在的应聘者集中在某一地区并且通常阅读报纸找工作
杂志	印刷质量好；保存时间长；针对性强；大小也可以灵活选择	发行时间较长；发行地域太广；见效期较长	招聘的职位比较专业；时间没有限制；招聘的范围比较大
广播电视	容易引起注意；灵活性强；传递信息更直接和主动	费用高；传递的信息简单；持续时间短；不能选择特定的应聘者	需要迅速引起人们的注意；无法使用印刷广告，某一地区有多种类型的潜在应聘者
互联网	费用低；速度快；传播范围广；信息容量大	信息过多，容易被忽略；有些人不具备上网条件；容易出现竞争	全球范围的招聘
印刷品	容易引起应聘者的兴趣，并引发他们的行动	宣传力度有限，有些印刷品会被人抛弃	在特殊场合较适用，如展示会、招募会等

互联网方式



传统招聘网站

专业人员网站



社交网站



我图网 ooopic.com
NO.20090510105321

聪明
你

我们正在
超越不凡

互联网时代
我们正以
超越不凡
的姿态
迎接挑战



聪明
你

我们正在
剑拔一弦

互联网时代
我们正以
超越不凡
的姿态
迎接挑战



招兵买马

ZHUBOINGMAMA

我们公司是一家广告公司，因公司发展需求，招聘分公司经理一名和业务主办两名。

【经理要求如下】
大专本科以上学历，从事过广告或地产销售等职务，有团队合作精神，沟通能力强者优先。

【业务主办要求】
中专以上学历，本科学历优先考虑，男女不限，待遇优厚，一年以上工作经验，从事过销售或地产销售等职务，沟通能力强者优先。

有意者请将相关资料和联系方式发电子邮件至：
hr@ind.com.cn

聪明人

聪明人



如果你.....

聪明
你

我们正在
超越不凡

互联网时代
我们正以
超越不凡
的姿态
迎接挑战



网龙
马

我们正在
剑拔一弦

互联网时代
我们正以
超越不凡
的姿态
迎接挑战



未婚
多花点时间把妹、泡仔吧
说真的
谁有耐看的妹纸和爷们哦

已婚
这年头结婚是多么奢侈的事情
没错
我们羡慕嫉妒恨和崇拜

70后
说实话
我喜欢你的沉稳和经验

80后
呵呵
再不拼搏你就老了

90后
必须承认
未来是你们的

文艺
我觉得你深沉和忧郁一般
只适合那些身材高挑且外形俊美的人

屌丝
就知道
你肯定是屌丝中的战斗机

会沟通
你不一定出口成章，妙笔生花
但至少具备把东西卖出去的能力

懂合作
不需要你有多么卓越的战略思维
但如果团队行，你也差不到哪里去

那么.....



来吧，我们真诚地期待你的加盟，
留住你，让我们一起去更大的。
互联网时代，我们正以超越不凡的姿态迎接挑战。
hr@ind.com.cn 简历请寄入。

聪明人

聪明人



招聘渠道选择



内部招聘还是
外部招聘

	优点	缺点
内部招聘	对人员了解全面，选择准确性高 了解本组织，适应更快 鼓舞士气，激励性强 费用较低	来源少，难以保证招聘质量，容易造成近亲繁殖 可能会因操作不公等造成内部矛盾
外部招聘	来源广，有利于招聘高质量人才 有利于组织创新	筛选难度大，时间长 进入角色慢 了解少，决策风险大 招聘成本大 影响员工积极性

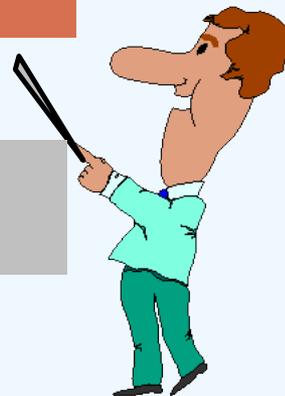
纲要

第一节 员工招聘

第二节 招聘的渠道与方法

第三节 员工甄选和录用

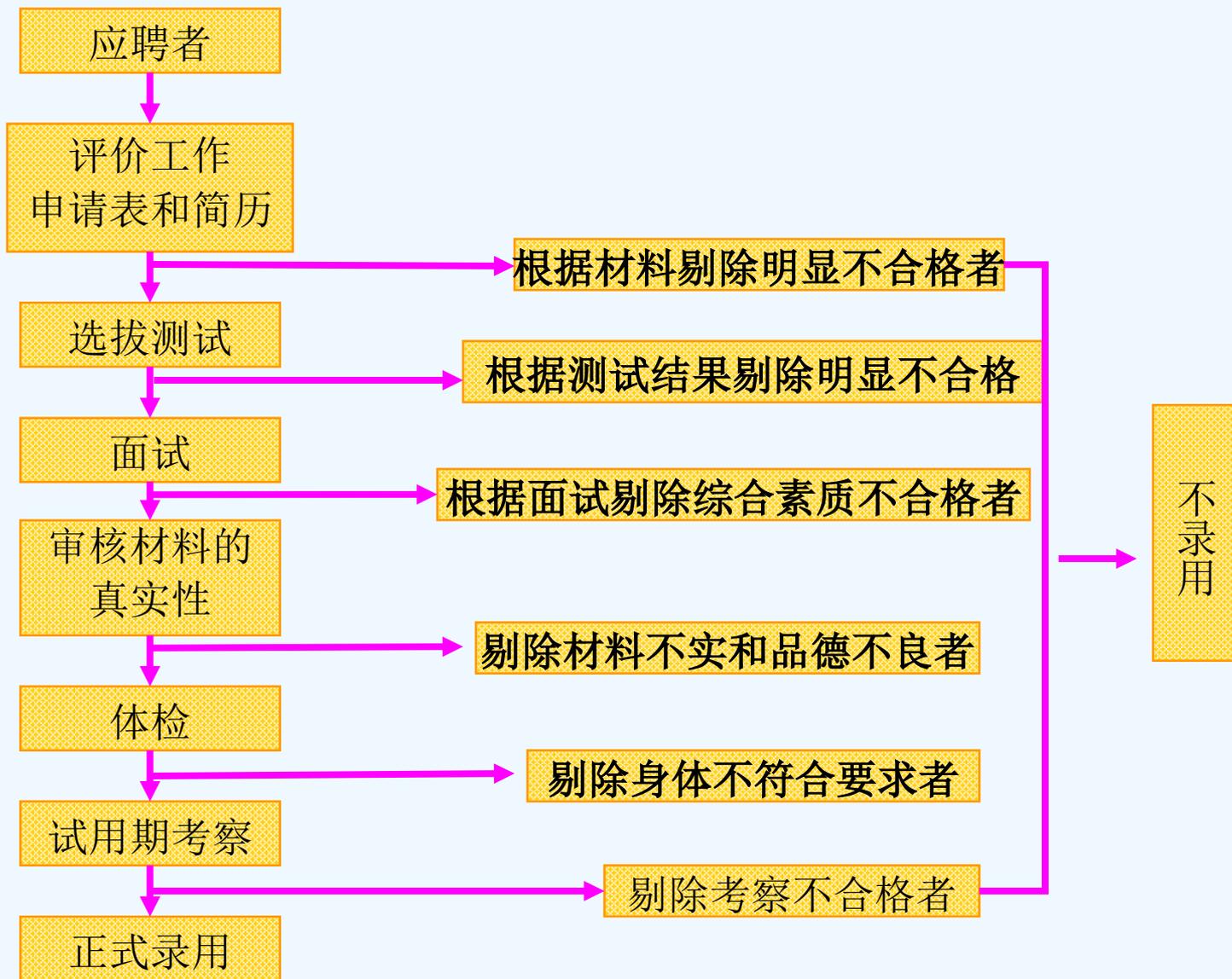
第四节 招聘的程序



员工甄选的含义

- ◆ 员工甄选是指通过运用**一定的工具和手段**对已经招募到的求职者进行鉴别和考察，区分他们的**人格特点与知识技能水平**、**预测他们的未来工作绩效**，最终挑选出企业所需要的、恰当的职位空缺填补者。
- ◆ 准确理解员工甄选的含义，需要把握以下几个要点：
 - 员工甄选应包括评价**应聘者的知识、能力和个性**，以及**预测**应聘者未来在企业中的**绩效**两方面工作。
 - 员工甄选要以空缺职位所要求的**任职资格条件**为依据来进行。
 - 员工甄选由人力资源部门和直线部门共同完成，最终的**录用决策由直线部门**做出。

员工甄选的程序



简历筛选

当你面对着大堆要浏览的简历，使用两步法来处理它。

第一次筛选中，淘汰那些起码工作要求都不符合的应征者。需特别留意简历中的如下方面：

- 表示工作成果的信息
- 持续上升的职业发展
- 与职位一致的职业目标
- 简历的结构样式

第二次筛选中，在合格应征者中比较他们之间细微的差别。然后拿出最有希望的应征者名单。

浏览简历时，警惕那些暴露应征者弱点的地方，如：

- **对教育背景的过多介绍（可能没什么工作经验）**
 - **背景中明显的缺口**
- **个人信息过多（可能没什么工作经验）**
- **只提及工作和职位，对于成果只字未提**

经过筛选将简历分类：拒绝类、基本类、重点类

拿到一份简历应该看什么？

- 总体外观：整洁？规范？认真？语法？文字错误？
 - 生涯结构：时间连贯一致性？
- 经验：事业进程逻辑？过去做了什么？完成/执行/管理还是参与/建议/熟悉？
- 教育培训：教育水准？专业证书？相关性？
 - 参加组织：专业机构？
 - 证明人：推荐函？证明人？

阅读简历后要进行记录和标注

1987年1月-1993年2月

HR经理，负责人事合同管理

1993.2-1995.3 ?

1995年3月-1996年4月

生产经理助理，领导6个人小组，负责生产
计划制定与安全检查

1996年4月-今

与客户沟通经验

?

客户代表，为石油系统大客户服务与管理

证件检验

在武汉举行的“中国武汉人才市场2000年秋季交流大会”上，一位来自福建的某人才市场高级人才工作部负责人告诉记者：在他们接待的约300名应聘者中，其中有六分之一的人出示的大专文凭是假的。

今年全国人口普查时，填写具大专以上学历的人数比国家实际培养的人数多出60多万

学历查询：中国高等教育学生信息网（学信网）

职业资格：www.osta.org.cn

毕业证书检验指南

员工甄选工具

◆ 面试

◆ 笔试

◆ 评价中心

◆ 心理测试

◆ 工作样本

◆ 知识测试

笔 试

笔 试

◆ 功效：

基础知识、专业知识、管理知识、综合知识、文字表达，思维、创意等

◆ 优点：批量化，可信度高，成本低，心理压力相对较小

◆ 缺点：了解的信息不全面

面 试

◆ 直接交谈

◆ 功效：

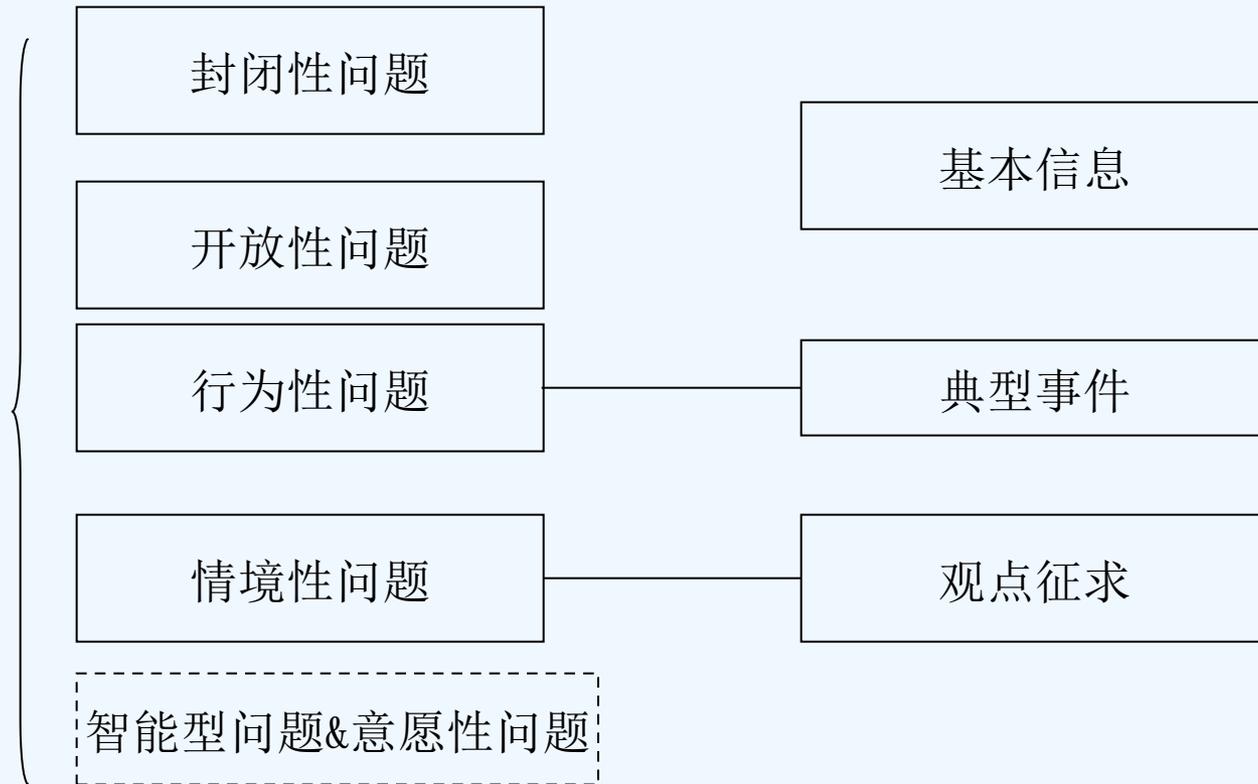
- 综合性
- 思维能力
- 应对能力
- 态度
- 价值观

面试的类型：

面试是指通过应聘者与面试者之间面对面的交流和沟通，从而对应聘者做出评价的方法。

- 按照面试的结构化程度，分为：结构化面试；非结构化面试；半结构化面试。
- 按照面试的组织方式，分为：陪审团式面试；集体面试。
- 按照面试的过程，分为：一次性面试；系列式面试。
- 根据面试的氛围，分为：压力面试和非压力面试

面试题目的类型



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/946130023001010110>