



第五章 员工招聘与甄选



目录



第一节 员工招聘概述

第二节 外部招聘的渠道选择

第三节 员工甄选与录用

第四节 招聘评估



第一节 员工招聘概述



第一节 员工招聘概述



- **一、员工招聘的含义及意义**
- **（一）员工招聘的含义**
- 员工招聘是指组织为了发展的需要，根据工作分析和人力资源规划中关于数量和质量要求，通过信息发布和科学的甄选获取本组织所需的合格人力资源，并安排到合适的岗位工作的过程。
- **（二）员工招聘的意义**
- 1. 招聘工作关系到企业的生存与发展
- 2. 不断为组织充实人力资源，提高企业核心竞争力



第一节 员工招聘概述



- 3. 招聘可以为企业输入新生力量，带来新的活力
- 4. 可以扩大企业的知名度，树立企业形象
- 5. 有利于人力资源的合理流动
- **二、员工招聘录用的一般程序**
- **(一) 制定招聘计划**
- 招聘计划的编制必须建立在人力资源规划和职务分析两项工作的基础上。
- 招聘计划的内容包括：招聘人员的分工、招聘对象的来源、招聘的方法与测试的部门、招聘的预算等。



第一节 员工招聘概述



- (二) 发布招聘信息
- 发布招聘信息的目的是吸引足够数量的应聘者以供筛选。
- (三) 应聘者申请和资格审查
- 这一环节主要包括求职申请表的设计、资格的审查和资格的确定的三部分。
- (四) 员工甄选
- 员工的甄选录用是指从应聘者的资格审查开始，经过用人单位与人力资源部门的共同的初选、面试、测试、体检、个人资料审核，到人员录用的过程。



第一节 员工招聘概述



- 人员甄选是招聘工作中关键的一步，也是招聘工作中技术性最强的一个环节，因而其难度也是最大的。
- **（五）人员录用过程**
- 人员录用包括发出录用通知、签订劳动合同以及试用期的管理等。
- **三、招聘的主要方式**
- **（一）内部征召**
- 内部征召是指吸引现在正在组织中任职的员工填补组织职位空缺。内部征召主要有三种方法：
 - **1. 公告法**



第一节 员工招聘概述



- 公告法是指在公开的场合公布有关职位空缺和招聘等内容告示，包括资格要求、工作名称、工作内容的简单描述和薪资等级等内容，保证使信息传递到组织中的每个成员，吸引组织中有资格和意愿的人员去应聘。
- **2. 推荐法**
- 介绍推荐是组织内部或外部人员根据组织需要的岗位介绍而推荐其在该组织内所熟悉的合适人员，供用人部门的直线主管和人力资源部门进行考核与选择。
- 采用推荐法需注意的一个问题就是要任人唯贤，不能任人唯亲。



第一节 员工招聘概述



- 3. 人事记录法
- 当组织内部提供的职位是基层管理职位时，管理人员倾向于自己挑选将来准备向管理层选拔的候选人，在这种情况下，通常不用公告的方式，而采用人事记录法。
- 通过对员工资料档案的分析，可以了解员工的工作经历、知识结构、培训情况和业绩，同时还可以进一步发现哪些人有进一步培训的潜力，以及哪些人已经具备从事现有空缺职位的工作的背景要求。
- (二) 外部招聘
- 外部招聘是指从组织外部寻找、吸引求职者来填补空缺



第一节 员工招聘概述



- 职位的过程。
- 需要从外部招聘人员的几种情形：
 - (1) 组织的规模急剧扩张；
 - (2) 业务范围扩大；
 - (3) 组织变革的需要。
- 外部招聘的主要方式有：自荐、经人引荐、广告招募、猎头公司和网络招聘等多种形式。（这部分内容将在下一节详细介绍）
- (三) 内部招聘和外部招聘的优缺点
- 内部招聘和外部招聘的优缺点比较表（见下页）



第一节 员工招聘概述



| 招聘方式 | 优点 | 缺点 |
|------|---|---|
| 内部招聘 | <ul style="list-style-type: none">(1) 比较了解候选人的长处和弱点(2) 被提升的组织内部成员对组织的历史和发展比较了解(3) 可以借此激励被提升的人员更加努力地提高自身工作水平(4) 可以激励组织内其他成员的士气，使其有一个良好的工作情绪(5) 使组织对成员的培训投资取得回报 | <ul style="list-style-type: none">(1) 当组织内部对未来主管人员的供需缺口较大，且内部人才储备无法满足需要时，坚持从内部提升，会使组织既失去获得一流人才的机会，又会让不称职者占据主管位置(2) 容易造成“近亲繁殖”(3) 提升的数量有限，容易挫伤没有得到提升的人的积极性 |
| 外部招聘 | <ul style="list-style-type: none">(1) 较广泛的人才来源(2) 避免“近亲繁殖”，可以给组织带来新思想，防止僵化(3) 避免组织内部那些没有得到提升的人的积极性受挫，避免组织内部成员间的不团结(4) 可以节省对主管人员的培训费用 | <ul style="list-style-type: none">(1) 如果组织内有胜任的人未被选用，而从外部招聘会使他感到不公平，容易产生与应聘者不合作的态度(2) 应聘者对组织需要有一个了解的过程(3) 容易被应聘者的表面现象所蒙蔽，而无法清楚地了解其真实能力 |



第一节 员工招聘概述



- **四、工作申请表的设计与使用**
- 应聘者在获取招聘信息后，可以向招聘单位提出应聘申请。应聘申请有两种方式：一是应聘者通过信函向招聘单位提出申请；二是直接填写招聘单位的求职申请表。
- **（一）工作申请表 表的用途**
- 通过工作申请表，可以使雇主比较准确地了解候选人的历史资料。包括教育、工作经历和个人爱好等信息。
- 一张填写完整的表格可以了解到以下几方面的信息：
 - (1) 可以对一些客观的问题加以判断。



第一节 员工招聘概述



- (2) 可以对申请人过去的成长与进步情况加以评价。
- (3) 可以从申请人过去的工作记录中了解该申请者的工作稳定性如何，是否频繁地更换工作，更换工作的原因是什么。
- (4) 可以运用申请表的资料判断哪些人候选人更适合该项工作。
- **(二) 工作申请表的内容设计**
- 求职申请表的内容所应反映的信息如下：
 - (1) 个人情况：姓名、年龄、性别、婚姻、地址及电话等。



第一节 员工招聘概述



- (2) 工作经历：目前的任职单位及地址、现任职务、工资、以往的工作简历及离职原因。
- (3) 教育与培训：包括本人文化的最终学历、学位、所接受过的培训。
- (4) 生活及个人健康情况：包括家庭成员，同本企业员工是否有亲属关系，健康情况需要医生证明。