



第三节 员工甄选与录用



第三节 员工甄选与录用



- **一、员工甄选的重要性**
 - (一) 选择适合组织需要的人员
 - (二) 减少培训费用
 - (三) 为人员的预测与发展奠定基础
- **二、甄选与测试方法**
 - (一) 面试法
 - 1. 面试的含义
 - 面试是通过供需双方正式的交谈，以使组织能够客观地了解应聘者的业务知识、外貌风度、工作经验、求职动机等信息，应聘者也能了解到组织更全面的信息的一种



第三节 员工甄选与录用



- 方法。
- 2. 面试的程序
- (1) 面试前的准备
- 面试前的准备工作主要包括：①确定面试的目的；②认真阅读应聘对象的求职申请表，制定面试题纲；③确定面试的时间、地点；④制定面试评价表。
- (2) 面试开始阶段
- 面试开始时，面试者要努力创造一种和谐的面谈气氛，使面试双方建立一种信任、亲密的关系，解除应聘者的紧张和顾虑。常用的方法是寒暄、问候、微笑、放松的姿势。



第三节 员工甄选与录用



- (3) 正式面试
- 根据面试所提的问题，面试大体上可分为结构式面试、非结构式面试和混合式面试。
 - ① 结构式面试。此类面试要先制定好所提的全部问题，然后一一提问。这样有准备的、系统式的提问有利于提高面试效率，了解的情况较为全面，但缺点是谈话方式过于程式化，不太灵活。
 - ② 非结构式面试。面试者在面试中可随时发问，无固定的提问程序。针对每位应聘者所提的问题是不同。这种面试可以了解到特定的情况，但缺乏全面性，效率较低。



第三节 员工甄选与录用



- ③ 混合式面试。将结构式面试与非结构式面试结合起来，称为混合式面试。这种面试方式可以取前两者之长，而避其之短，是常用的一种面试方法。
- (4) 结束面试
- 不论应聘者是否会被录用，面试均应在友好的气氛中结束。同时，面试者应立即整理面试记录，并填写好评价表，核对有关材料并做出总体评价意见。
- (二) 心理测试
- 1. 职业能力倾向性测试
- 能力倾向测试包括一般能力测试、特殊能力测试和心理



第三节 员工甄选与录用



- 运动技能测试。
- (1) 一般能力测试。主要包括一般智力测试、语言能力测试、运算能力测试、空间感判断能力测试、逻辑归纳能力测试和推理判断能力测试。主要测试的是应聘者的基本能力和素质，而不是专门技能和专业知识。
- (2) 特殊能力测试。是指对那些特殊职业所需要的能力的测试。测试的目的是选择那些具有从事某项职业的特殊潜能，并且能在很少或不经特殊培训就能从事某种职业的人才。
- (3) 心理运动机能测试。包括心理运动能力，如爆发力强度；还包括身体运动能力，如四肢协调、速度控制等。



第三节 员工甄选与录用



- **2. 人格和兴趣测试**
- 研究表明，工作业绩不仅取决于员工的专业知识能力，还与他们的心理状态、个性特征和人际交往能力等密切相关。
- 性格测试可以分为两大类：一类是自陈式测试，就是向被测试者提出一组有关个人行为、态度方面的问题，应聘者根据自己的实际情况回答，测试者根据回答和标准进行比较，从而判断他们的性格。自陈式测验量表有卡特尔16种人格因素测验（16PF）、爱德华个人爱好测验（EPSS）、艾森克人格问卷（EPQ）等。
- 另一类是投射式测试，就是向被测试者提供一些刺激物



第三节 员工甄选与录用



- 或设置一些刺激情境，主要采用图片测试，让他们在不受限制的条件下自由地作出反应，测试者通过分析反应的结果来探知应聘者个体内在隐藏的行为或潜意识的深层态度、冲动和动机。常见的有罗夏墨迹测验和句子完成式测验等。
- **3. 智商与情商测试**
- 智商（IQ）测试主要是对应聘者的数字和语言能力进行测试。常见的有韦克斯勒成人智力量表、瑞文智力量表等。
- 情商（EQ）主要衡量一个人对自己的情绪的认知和调控



第三节 员工甄选与录用



- 能力，主要包括五个方面的内容，即自我意识、控制情绪、自我激励、认知他人的情绪和社会适应性。
- 4. 价值观测试
- 价值观测试主要测试其道德方面，如诚实、质量和服务意识等价值观。
- 5. 职业兴趣测试
- 职业兴趣测试揭示了人们想做什么不想做什么。如果能根据应聘者的职业兴趣进行人职合理匹配，则可以最大程度发挥人的潜力，保证工作的圆满完成。
- 霍兰德的职业兴趣测试把人的兴趣分为六种类型：



第三节 员工甄选与录用



- 实际型、研究型、社交型、传统型、企业型和艺术型，分别对应不同的职业。
- **(三) 情景模拟测试**
- 情景模拟测试是一种测评人才的活动、方法、形式、技术和程序的方法。
- 情景模拟测试是指根据被试者可能担任的职务，编制一套与该职务实际情况相似的测试项目，将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。



第三节 员工甄选与录用



- 1. 公文处理
- 公文处理是情景模拟测试的一种主要形式。公文一般由文件、备忘录、电话记录、上级指示、调查报告、请示报告等组成。
- 公文处理测试要求每位被测试者“进入角色”，站在所指派角色的立场去处理这些文件。因为情境接近真实现场工作环境，对每个被测试者都是公平的，所有的被测试者都面对同样的标准化情景。
- 主试者根据被测者处理公文的质量、效率、轻重缓急的判断，以及工作中的表现等，对被测者的判断能力、组织与计划能力、决策能力、心理承受能力和自控能力等管理才能进行评价。



第三节 员工甄选与录用



- 2. 被试者与人谈话
- 被试者与人谈话主要分为电话谈话、接待来访者和拜访有关人士三种类型。
 - (1) 电话访谈。在电话中可以通过电话语言反映出被测试者的心理素质、文化修养、口头语言表达能力、处理问题的能力等。
 - (2) 接待来访者。来访者的目的多种多样，在被测试者接待来访者过程中可以观察其接待的态度以及控制谈话和处理公、私之间关系等方面的能力。
 - (3) 拜访有关人士。在管理中要与各种人打交道，对外接触形形色色的人物。包括上级、同事、重要客户等。



第三节 员工甄选与录用



- 3. 无领导小组讨论
- 无领导小组讨论就是一组被试者开会讨论一个假设的或实际经营中存在的问题，讨论前并不指定谁主持会议，不指定重点发言，不布置会议议程，被测评人不但要掌握背景资料和工作内容，而且要善于沟通，引导小组形成统一的意见。
- 主试人在不断变化的条件下，在讨论中观察每一个被试者的发言，以便对被测试者的各种能力进行评价，从而进一步了解被试者心理素质和潜在能力的一种测评方法。



第三节 员工甄选与录用



- 4. 角色扮演
- 角色扮演就是要求被试者扮演一个特定的管理角色来处理角色情景中的各种问题和矛盾，而主试人对被测试对象在不同情景中表现出来的行为进行观察和指导，以此来观察被试者的多种表现，以便了解其心理素质和潜在能力的一种测试方法。
- 主试人对角色扮演中各种角色的评价，一般分为四个部分：
 - (1) 角色的把握性。被试者是否能迅速地判断形势并进入角色情景，按照角色规范的要求去采取相应的对策行为。



第三节 员工甄选与录用



- (2) 角色的行为表现。包括被测者在角色扮演中所表现出来的行为风格、价值观、表达能力和思维敏捷度等。
- (3) 角色的衣着、仪表与言谈举止是否符合角色当时的情景需要。
- (4) 其他内容。包括缓和气氛、化解矛盾的技巧，行为的正确与优化程度，情绪控制能力，人际关系技能等。
- 5. 即席发言
- 即席发言就是指主试者给被试者出一个题目，让被试者稍作准备后按题目的要求进行发言，以便了解其快速反应能力、理解能力、思维的创新与发散性、语言的表达



第三节 员工甄选与录用



- 能力、言谈风度气质等有关心理素质 and 潜在能力的一种测评方法。
- 即席发言的题目往往是做一次动员报告、开一次新闻发布会、说一些欢迎词等。
- **三、背景调查与身体检查**
- **(一) 背景调查**
- **1.背景调查的含义及意义**
- 背景调查就是对应聘者与工作有关的一些背景信息进行查证，以确定其任职资格。



第三节 员工甄选与录用



- 通过背景调查，一方面可以发现应聘者过去是否有不良记录；另一方面，也可以对应聘者的诚实性进行考察。
- 2. 背景调查的内容
 - (1) 教育背景资料。教育背景资料可以提供关于受教育程度、教育类型、所学科目等。
 - (2) 过去的工作经历。过去的工作经历调查侧重了解的是受聘时间、职位和职责、离职原因、薪酬等问题。
 - (3) 过去的不良记录。主要调查应聘者过去是否有违法犯罪或者违纪等不良行为。
 - (4) 职业方面的进展。这里所指的职业方面的进展不是



第三节 员工甄选与录用



- 指那种随时间推移带来的例行的升迁，而是应聘者总结性介绍自己以往取得的事业进展中每一次进步之间的相互关系。
- **(二) 身体检查**
- 通过前面各个环节选拔的成功求职者，最后一步是体检。身体检查使企业获得员工健康状况的信息，为员工的健康保险、职业病防治等提供依据。
- **四、录用原则**
- 1. 因事择人原则
- 2. 任人唯贤，知人善任



第三节 员工甄选与录用



- 3. 公平竞争，择优录取
- 4. 严爱相济，指导帮助
- 5. 能力与岗位匹配
- 6. 工作动机优先的原则