

高级人力资源师复习汇总 - 第三章招聘与配置 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E9_AB_98_E7_BA_A7_E4_BA_BA_E5_c67_491987.htm

第一节：招聘的环境分析 招聘：企业为其组织中出现的职位空缺挑选符合该职位所需任职条件的人员的过程。

- 1、招聘外部环境分析
 - 1) 技术的变化。技术的变革与新技术的采用会引起人员需求的变化；技术的变革也使得需要运用新技术进行工作的岗位出现人员空缺。
 - 2) 产品和服务市场状况 市场状况对用工量的影响；市场预期对劳动力供给的影响；市场状况对工资的影响。
 - 3) 劳动力市场 市场的供求关系（需求约束型劳动力市场、资源约束型劳动力市场）；市场的地理范围。
 - 4) 竞争对手（招聘人员类型、条件、招聘方法、薪金水平、用人政策等）
- 2、招聘内部环境分析
 - 1) 组织战略：对应聘者提出了技能要求，而且要求应聘者的态度和性格特征与组织文化相吻合。
 - 2) 职位的性质：职位的挑战性和职责、职位的发展和晋升机会。
 - 3) 组织内部的政策与实践：人力资源规划、内部晋升政策。

第二节 招聘规划与吸引策略

- 1、制定招聘规划的原则 人力资源规划：根据组织的战略目标，科学预测组织在未来环境中人力资源的供给和需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保对人力资源在数量和质量上的需求，使组织和个人获得长远利益。原则：
 - 1) 充分考虑内部、外部环境的变化；
 - 2) 确保单位员工的合理使用；
 - 3) 使单位和员工都得到长期利益。
- 2、招聘规划的分工与协作
 - 高级管理层：在全局上、整体上把握招聘规划的指导思想和总体原则。
 - 部门经理：用人需求的一切信息以及以

后的挑选工作。 人力资源部门：同有关部门一起研究员工需求情况；分析内外部因素对招聘的影响和制约；制定具体的招聘策略和招聘程序；进行具体的招聘工作。

3、吸引应聘者的因素 招募阶段的目的在于吸引足够多的合格应聘者。 因素来源：1) 分析目前已经在单位里工作的员工来单位的吸引力；2) 了解本单位最近一个时期的招聘情况和效果；3) 了解优秀的单位具有哪些共性特点。 通常单位吸引人的优势：1) 高工资和福利；2) 良好的组织形象；3) 单位和职位的稳定性和安全感；4) 工作本身的成就感；5) 更大的责任或权力；6) 工作和生活之间的平衡。 吸引人才的策略：1) 与职业中介机构保持紧密联系；2) 留意建立自己的人际关系网（集会上发名片等）；3) 向应聘者介绍企业的真实信息（防止过高或过低的期望）；4) 利用廉价的“广告”机会（赠送印有单位网址的纪念品）；5) 营造尊重人才的氛围（宣传重视人才的理念）；6) 巧妙地得到候选人的名单（班级通信录等）。

第三节 选拔与评估 决定招聘步骤：能否不增加人满足条件（如岗位合并、加班）；能否用临时人员；内部招聘；外部招聘。 选拔的步骤：筛选申请材料；预备性面试；知识技能测验；心理测试；结构化面试；其他评价中心测试、身体检查、背景调查等。

1、职业心理测试 1) 特点：代表性测定、间接性测定、相对性测定、标准化测定。 2) 心理测试的种类 能力测试：通过对人的非生活经验积累而形成的能力来预测被测试者在某一职业领域的发展潜能。分为一般能力（智力）测试和特殊能力（能力倾向）测试。 国内外有影响的智力测试有：比奈 - 西蒙智力量表、韦克斯勒智力量表、瑞文推理测试等。 其中韦克斯勒成人智力量表和瑞文推理测

试在人事选拔和配置中应用较多。特殊能力测试的目的在于评价个体在某方面的发展潜、能，尤其适应于缺乏经验的应聘者。目前应用的有：一般能力倾向成套测试和鉴别能力倾向成套测试、机械倾向测试、文书倾向测试等。人格测试：用于测量性格、气质等方面的个性心理特征。常用的有两种：自陈量表和投射技术。常用自陈量表有卡特尔十六种人格因素问卷、梅耶尔斯 - 布雷格斯类型指示量表、教育和职业计划的自我指导探索。影响最大的是美国心理学家霍兰德的“教育和职业计划的自我指导探索”。提出人格分成6种：现实型、研究型、艺术型、社会型、管理型、常规型。分析：1) 看艺术型与常规型、现实型的差距是否较大。2) 将得分最多的三种人格类型依次排列，综合解释。3) 针对得分最低的人格特征提出问题，提出咨询意见。投射测试包括罗夏克墨渍测试和主题统觉测试。兴趣测试：兴趣测试主要测查人在职业选择时的价值取向。对预测销售人员的可培训程度及职业潜力有较高效度；对管理人员、工艺师、驾驶员的预测亦有中等水平的效度。学业成就测试：测试经过训练所获得的知识、技能和成就。适应于选拔专业人员、科研人员和技术性人员。

第四节 录用决策和招聘评估

1、录用决策模式：多重淘汰式和综合补偿式。

2、录用决策技巧：1) 基于胜任特征的录用决策：不易培养的胜任特征；未来需要的胜任特征；适合组织文化建设的胜任特征；强调被招聘人员胜任特征的互补性。2) 录用决策值得注意的问题：职得其人与过分胜任；当前需要与长远需要；工作热情与能力适用性；组织发展阶段与用人策略；班子搭配与个体心理特征的互补性。

3、招聘评估方法

招聘评估包括两个方面的评估：招聘

结果评估与招聘过程评估。 招聘结果评估：数量和质量评估；成本效益评估（招聘成本、成本效用评估、招聘收益/成本比）。 招聘过程评估：评估准备工作的充分性；评估招募工作的有效性；评估选拔工具的预测性；评估选拔程序的合理性；评估选拔评分的客观性；评估部门配合的协调性。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com