

人力资源串讲整理笔记(二) PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54228.htm

第二章 招聘与配置 人员配置分析的五个方面的内容：（一）人与事总量配制的分析：人力过剩或人力不足两种情况，人员短缺时，首先考虑在单位内部调配，风险小，成本低，员工有机会。其次，可考虑外部补充、招聘、借调、实行任务转包等措施。人员多余时，注意妥善安置，可组织转业训练、缩短工作时间、遣散临时工、对外承包劳务、实行提前退休或下岗、辞退、不在续签合同等措施。（二）人与事结构配置分析：应根据不同性质、特点的事，选拔有相应专长的人去完成。（三）人与事质量配制分析：即事的难易程度与人的能力水平的关系。有两种情况，一种是现有人员素质低于现任岗位的要求；二是现有人员素质高于现任岗位的要求。前者，考虑职业培训或降职的方法。后者，提升岗位，发挥潜力。（四）人与工作负荷是否合理状况分析：工作负荷过重应减轻工作负担或新设一个岗位来分担。负荷量不够，合并相应岗位或增加该岗位的工作内容。（五）人员使用效果分析：在内部配置、调剂仍难满足时，就要招聘。招聘工作的核心是实现所招人员与待聘岗位的有效匹配。招聘需求是怎样产生的？（1）组织人力资源自然减员。（2）组织业务量的变化使得现有的人员无法满足需要。（3）现有人力资源配置情况不合理。工作说明书包含的内容：（1）工作标识（2）工作综述（3）工作活动和工作程序（4）工作条件与物理环境（5）社会环境（6）工作权限（7）工作的绩效标准（8）聘用条件（9

) 工作规范 胜任能力分析：分为基础性胜任特征（知识、技能）和鉴别性胜任特征（社会角色、自我概念、特质、动机）

) 人员招聘的阶段：从广义上讲：招聘准备（招聘需求分析、明确招聘工作特征和要求、制定招聘计划和招聘策略）招聘实施（招募阶段；选择阶段；录用阶段）招聘评估（一是对数量和质量的评估，二是对对招聘工作效率进行评估）从狭义上讲：指招聘的实施阶段，其间主要包括招募、选择和录用三个步骤。

招聘渠道挑选的步骤：（1）分析单位的招聘要求（2）分析人员特点（3）确定适合的招聘来源（4）选择适用的招聘方法（5）选择对应的媒体发布信息（6）收集应聘者资料

猎头公司的工作程序：分析客户需要，根据需求搜寻人才并进行面试、筛选，最后作出候选人报告供客户选择。

内部招聘与外部招聘的利弊：内部招聘的优点：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。缺点：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。

外部招聘的优点：来源广，有利于招到高质量的人员，带来新思想、新方法、树立组织形象 缺点：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，影响内部员工积极性。

招聘渠道的分析与选择：不同招聘方法适用的招聘对象

招聘方法	适用对象	不太适用
发布广告	中下级人员	高级人员
借助一般中介机构	中下级人员	热门、高级人员
猎头公司	热门、尖端人员	中下级人员
上门招聘	初级专业人员	有经验的人员
熟人推荐	专业人员	非专业人员

使用猎头公司招聘的技巧：首要的准备工作就是明确被猎取对象的岗位职责和任职资格。其次猎头公司往往对组织及其人力资源需求有较

详细的了解，对求职者的信息掌握较为全面，猎头公司在供需上较为慎重，其成功率较高。与猎头公司合作注意事项：

（1）猎头公司应对其资质进行考察（2）约定双方的责任和义务（3）选择猎头公司中最好的顾问为你服务

人员选择的方法：

笔试：一种最古劳而又最基本的选择方法，通过测试应聘者的基础知识和素质能力的差异，判断应聘者对招聘岗位的适应性。

面试：最常见的招方式，能够了解应聘者各方面的素质。

情景模拟方法：非常有效的招聘方法，通过应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等综合素质。

心理测试：比较先进的测试方法，衡量应聘者的智力水平和个性方面差异的一种科学测量方法。心理测试具有客观性，确定性和可比较性等优点。

人员素质要求与其相应的最佳测试方法：

（1）经营管理能力：情境模拟中的文件筐方法等；

（2）人际关系能力：情境模拟中的无领导小组讨论等

（3）智力状况：笔试方法等

（4）工作动机：心理测试、情境模拟、面试等

（5）心理素质：心理测试中的投射测验

（6）工作经验：资历审核、面试中的行为描述法等

（7）身体素质：体检等。

偏见影响面试：

（一）第一印象，也称首因效应，即面试考官根据开始几分钟甚至面谈前从资料中得到的印象对应聘者作出评价。

（二）对比效应：即面试考官相对于前一个接受面试的应聘者来评价目前正在接受面试的应聘者的倾向。

（三）晕轮效应：就是“以点代面”从某一优点或缺陷出发去评价其他方面。

（四）录用压力：当上级对招聘结果有定额要求时，面试考官对应聘者的评价就会偏高，或由于时间紧迫，急于求成。

行为描述面试：简称BD面试，基于行为的连贯性发

展起来的，假设的前提是：一个人过去的行为最能预示其未来的行为，另一个假设前提：说和做是截然不同的两码事。
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