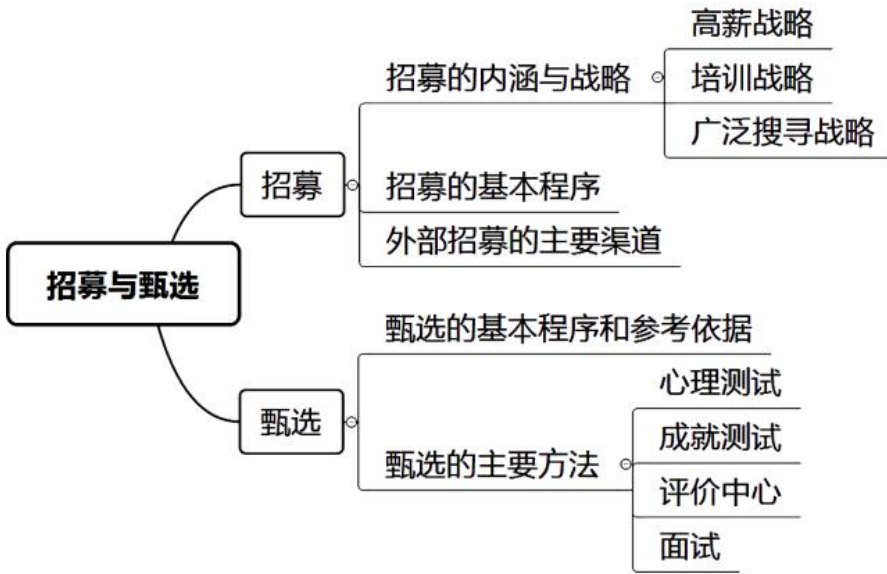


第六章 招募与甄选

本章知识结构



年度	单选题	多选题	案例分析题
2017年	6题6分	1题2分	——
2018年	4题4分	1题2分	4题8分
2019年	5题5分	1题2分	——
2020年	3题3分	2题4分	——
2022年补	4题4分	1题2分	4题8分



招募的内涵与战略☆☆☆

第一节 招募

(一) 招募的概念及其影响因素

1. 招募及其与甄选的关系

招募：一家组织为了满足自身的工作需要或填补特定的职位空缺，从内部和外部吸引足够数量的具备相应的知识、能力和态度的合格候选人的过程。

甄选：通过科学的方法从候选人中挑选出最终能胜任工作或岗位需要的人选过程。

2. 招募的影响因素

组织外部：劳动力市场上的供求松紧情况、政府和工会对劳动力市场所施加的限制

组织内部：招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象

(二) 招募的基本战略

1. 高薪战略

为空缺职位确定**高于市场水平的薪酬**，从而增强对求职者的吸引力。

优点：能够快速吸引到高质量的求职者，招募工作比较容易完成。

问题：组织将来可能要承担较高的人工成本，因而必须有能力强通过高水平的管理和激励将高薪酬成本转化为高生产率。

2.培训战略

组织对求职者的基本素质有要求，但是对工作经验却没有太高的要求，只要求求职者的基本素质较好，那么组织在雇佣员工之后会向他们提供较多的培训。

优点：对求职者的工作经验要求较少，较容易获得合格的求职者，容易完成招募工作。

问题：组织将来必须配置相当多的培训资源来提高员工的工作能力，而一旦员工培训之后又不能留住员工，则会损失组织已经付出的人力资本投资。

3.广泛搜寻战略

一种**既**要求候选人能够胜任职位的需要，**又**不想支付较高水平薪酬的战略，招募工作的难度就会很大。尽管组织最终或许能够找到这种符合要求同时薪酬水平要求也不是很高的人员，搜寻的时间成本很高。当组织需要在短期内迅速填补空缺时，这种战略显然是有问题的。

（三）招募的内部和外部来源

1.内部招募

优点：

（1）增加了组织内部现有员工的晋升机会，而且有利于通过员工在组织内部的流动来优化员工与职位之间的匹配，从而有利于提高员工的满意度。此外，也可以视为对员工忠诚于组织的一种回报，因而它有利于提升员工士气和员工对组织的忠诚度。

（2）降低招募的风险，组织对内部候选人的工作经验、技能、历史绩效甚至优点和不足等都能够做出相对全面和准确的评价，因用人失误而给组织带来的损失可能性更小。

（3）内部候选人在组织内部的工作经历决定了他们了解组织的工作程序、组织文化、领导方式等情况，通常能够较快地适应新的工作需要，不需要经过多岗前引导和培训，从而为组织节约成本。

（4）内部招募的做法减少了组织对外部招募的需要，从而减少了应收集和处理的众多的求职者信息和对求职者进行筛选而产生的成本。

问题：

（1）职位的空缺导致员工之间过度竞争；另一方面给优胜者带来困扰；同样提出申请却没能得到新职位的员工可能会感到不满或者不公平。

（2）内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象。

2.外部招募

组织到外部劳动力市场上寻找合适的人员来填补组织内出现的职位空缺的做法。（组织内没有合适的人，或者组织目前的情况不适合进行内部招募）

比如：非常初级的入门职位或者对候选人的要求特别高的特定高层职位。

优点：

（1）扩大了候选人的选择范围，因而更有助于组织招募到最为合适的潜在任职者。

（2）为组织带来一些新的思想方式或者新的理念。

（3）有助于缓解组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛，同时有利于抑制组织内部人员可能会形成的论资排辈和熬年头的思想。

问题：

（1）打击组织内部员工的积极性；

（2）外部招募成本高，需要较长的适应期；

(3) 组织对外部求职者的情况缺乏深入了解,在后期的甄选工作出现失误的情况下,会为组织带来损失;外部招募的人员可能并不认同组织的价值观和文化。

总之,组织需要注意内部招募和外部招募的优缺点之间做出适当的平衡。

特定组织文化和领导者个人的偏好也会对招募来源选择产生影响;

【例题·单选】企业通过自主品牌建设吸引人才的做法反映了()因素对企业招聘活动的影响。

- A. 国家的法律法规
- B. 竞争对手
- C. 企业自身形象
- D. 外部劳动力市场

【答案】C

【解析】从组织内部来看,影响招募工作的因素有三个:即招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象。

【例题·单选】有关内部招募和内部招募,说法正确的是()

- A. 外部招募是指组织到外部劳动力市场上寻找合适的人员来填补组织内出现的职位空缺的做法
- B. 内部招募可能会打击组织内成员的积极性
- C. 外部招募可能会给优胜者带来困扰
- D. 外部招募容易形成近亲繁殖现象

【答案】A

【解析】B选项外部招募可能会打击组织内成员的积极性;C选项内部招募可能会给优胜者带来困扰,D选项内部招募容易形成近亲繁殖现象。

【例题·单选】与外部招聘相比,企业更适合采用内部招聘的情形是()。

- A. 招聘经费非常有限
- B. 需要招聘的是初级岗位人员
- C. 现有人员不具备岗位所需的技术
- D. 缺少能提供新思想且具有不同背景的员工

【答案】A

【解析】如果出现空缺的是非常初级的入门职位或者对候选人的要求特别高的特定高层职位,在组织内部很可能找不到合适的候选人,此时组织往往会采取外部招募的方式,选项B错误;外部招聘能够带来一些新的思想方式或者新的理念,有利于组织的业务创新和管理创新,选项D错误。

【例题·多选】以下因素中,属于影响招募的内部因素的包括()。

- A. 招募人员职位本身的特点
- B. 劳动力市场
- C. 政府的限制
- D. 组织的人力资源管理政策
- E. 组织的形象

【答案】ADE

【解析】本题考查招募的影响因素,在组织内部,影响招募工作的因素有三个:招募人员的职位本身的特点、组织的人力资源管理政策以及组织的形象。

【例题·多选】以下对于招募的优缺点说法正确的是（ ）。

- A. 外部招募的做法不利于削弱组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛
- B. 内部招募容易形成所谓近亲繁殖现象
- C. 内部招募成本高，需要较长的适应期
- D. 外部招募中，组织对外部求职者的情况缺乏深入了解，在后期的甄选工作出现失误的情况下，会为组织带来损失
- E. 从内部招募员工可以为组织带来一些新的思想方式或者新的理念

【答案】BD

【解析】A选项外部招募的做法不利于削弱组织内部人员由于相互之间进行职位竞争而造成的紧张气氛；D选项内部招募成本低，适应快；E选项外部招募员工可以为组织带来一些新的思想方式或者新的理念