
《招聘》

【课程背景】

招聘，在人力资源整体工作中是很重要的一个部分。人力资源部门将招聘工作作为重点突破的工作难点。实际上，在加大力度完成这项工作的同时，我们忽略了其他重要的工作比如说员工的培训与考核，以及人力资源投入的成本，从这些方面考虑，势必是要将我们的整体工作好好分析一下，了解清楚我们在招聘工作中所要面对的问题与所有的困惑，合理规划人力资源部的整体工作，才能更合理的为企业的发展提供有力的推动作用。

(一)招聘存在的客观因素影响

1、应届毕业生定位茫然

大部分学生在选择专业时，并没有考虑到自己的兴趣爱好，甚至没有考虑过未来步入社会后会从事哪个行业，因此私企又成了一所所高级的培训学校，给学生提供平台，让学生在新岗位上体验、感受、选择。当然这些是一些积极向上的学生，他们踏实、不怕苦、肯干、上进，但是同时也有些懒散、偷奸耍滑的学生，他们只为了高薪低挑战的工作，当所在岗位满足不了他们的需求，因此就会出现后面我们所要面对的频繁跳槽的现象。另外，还会存在一些，专业不对口，在选择转业后才选择清楚自己的爱好，很显然企业就被动的要培训他们。针对以上与市场的对比，给予几点应对策略：1)若是没有定位好的，可以提供储备干部类似岗位，安排半年的使用或实习后，调整到所适合的岗位上去;2)对于专业不对口的岗位，可以尝试提供助理类似的岗位，当然这个就会涉及到薪酬的问题，这个要根据在实习或适用的三个月内，根据新人能力及表现酌情调整。

2、跳槽频繁

整个市场内跳槽频繁的现象也可以分为以下几类：

- 1)公司的发展满足不了个人的需求
- 2)个人的价值在该企业得不到体现
- 3)原企业的薪酬体系满足不了个人需求
- 4)个人发展观念和企业不相符合
- 5)尝试有更大的发展
- 6)个人定位不正确

3、中高管岗位虚缺

目前，在招聘的过程中，发现中高管岗位急缺，这种现象在各大企业表现尤为明显。大部分企业在招聘中高管岗位时选择的招聘方式和基础岗位一样，这也是一个误区，目前很多企业在招聘高端职

位时选择猎头公司，或者采用内部竞聘的方式。还有企业可能不太注重高管的个人发展及收益问题，每个人发展到一定程度时可能会更多地为自己的未来做打算，因此企业应该转变高管的薪资模式。

4、基础岗位员工基础技能不扎实

应届毕业生大多不注重综合素质的培养，如办公软件的掌握，职业礼仪，职业态度等等。因此基础岗位上跳槽现象也比较频繁，这个时候就会产生 HR 在招聘时要求有工作经验，其实这都是因综合素养低，逼迫要求有工作经验。

5、大部分员工只注重待遇问题

(二)招聘存在的主观因素影响

HR 在面试应聘者时也均有些主观意识，以下这些主观意识也均会导致在招聘的过程中，对应聘者有不公平的考核。如：

1、简历效应。简历的精美程度与应聘者个人能力无必然联系。招聘人员可以通过简历大致地了解应聘者的情况，初步判断是否需要安排面试。从应聘者的角度来说，每个应聘者都希望通过简历反映自己的优点，因此在应聘的时候要更多和应聘者沟通相关专业知识与专业技能方面的话题。

2、晕轮效应。就对近期的一个岗位有很不好或者很好的印象;或者从简历上看之前有从事过中高管的岗位，

3、流程不规范。招聘和求职是双向选择，招聘人员除了要更多地了解应聘者的情况外，还要让应聘者更充分地了解企业。当应聘者与企业进行初步接触时，应让应聘者多了解，避免由于应聘者对企业的过高估计而产生的人才流失现象。除此外，要按照制定好的流程安排人员面试，有章可依，体现出公司的规范性。另外，注意面试的试题有可能不合理。

4、个人效应。HR 和部门经理在面试时，面对应聘者不可以个人喜好为选择首先准则，而是要更多的考量应聘者是否适合公司提供的岗位，或者是否和公司的价值观一致，是否能为公司创造更大的价值。

受上司的压迫。因公司的领导给予短暂的招聘时间，急需上岗而没有综合考量应聘者的个性特征或者没有考虑到之前为什么离职的原因。或者是，应聘者的综合素养都不适合公司提供的岗位，而因为急需补缺才给予面试，这样均会给后续的工作带来不便。

(三)目前思瑞策划招聘情况分析

1、2011年-2012年，各岗位变动比较频繁，所存在的现象，在以上已经做了初步的分析。

2、2012年底-2013年，相对于民营企业的人员变动情况，思瑞策划在行业内的人员变动相对比较稳定。除了岗位的健全和相关事业部的规范外，这些现象又体现出公司的一些优秀之处。

3、思瑞策划招聘的优异处所在：

1)面试流程相对规范。思瑞策划在面试的安排过程中，从面试时间到面试过程中都安排相对合理，安排适当的笔试题与口试题，大概在一小时内进行全面的面试，这样对于应聘者来说相对能接受。

2)公司的企业文化。思瑞策划很注重员工的生活，尤其现在很多企业都已经年轻化，公司把单位作为家给予员工成长与锻炼的机会，同样在这个大家庭里员工相互帮助，督促进步。因此，思瑞策划，对于年轻人来说无疑是个很好的平台。

3)公司的规章制度比较规范。目前市场上的私企越来越多，正规的企业却如凤毛麟角。很多应聘者在选择岗位时很注重这家企业是不是有正规的规章制度，是否按照法定节假日休息;是否有合理薪酬体系;是否有劳动合同;是否有保险等等作为考量一家公司正规与否的依据。

4)公司注重员工个人综合素质的培养。新入职员工试岗期及适用期期间会接受到一些正规的培训，包括岗位培训、办公软件培训、职业素养培训等等，新员工除了能够提高自身的专业知识外，还能学习到很多专业以外的技能技巧。以此，打造成一个人学习力很强的团队。

【授课时长】

如何建立全面人才招聘体系(8 小时)

【课程收益】

人员招聘作为企业在人力资源管理模块的初始环节，决定着选用人才的质量。本课程从招聘面试及企业内部人才选拔工作的要点、难点切入，全面讲解在人力资源规划、招聘、面试、内部选拔人才和新员工入职等方面的重点思路及技能，帮助人力资源管理者 and 团队领导者选到所需要的人才。

【授课对象】

总经部经理、HR 经理/总监、部门经理/总监

【课程特色】

理论联系实践，实操性强、通俗易懂、便于应用

【课程大纲】

如何建立全面人才招聘体系课程大纲

一、招聘渠道的开发

1、招聘网的选择

2、人才市场的选择

3、猎头公司的选择

-
- 4、校园招聘的选择
 - 5、中介公司的选择
 - 6、纸媒体的选择
 - 7、电视招聘的应用
 - 8、微博的应用
 - 9、行业协会的应用
 - 10、行业俱乐部的应用
 - 11、专业沙龙的应用
 - 12、聚会的应用
 - 13、交易会的应用

二、面试的基本程序

1、面试的准备阶段

(1)如何制定面试指南

(2)如何准备面试问题

(2)如何评估方式确定

(4)如何培训面试考官，

2、面试的实施阶段

(1)如何设计结构化面试流程

A、专业测试

B、知识测试

C、心理测试(性格、价值观、动机等)

D、能力测试(执行、沟通、观察、分析、计划、组织、影响、思考等)

(2)如何设计公文筐面试流程

(3)如何设计沙盘模拟测试流程

3、面试的总结阶段

(1)如何进行综合面试结果

(2)如何进行面试结果反馈

4、面试的评价阶段。

(1)如何处理面试中的常见问题

(2)如何实施面试中的技巧

(3)员工招聘时应注意的哪些问题

(4)结构化面试问题的类型设计

(5)如何设计行为描述面试简称 BD 面试，

(6)注意企业的发展阶段、企业文化、用人部门负责人的用人偏好