
A 公司因生产和业务的需要，计划招聘中级技术和管理人员 50 人，其中包括班组长 10 人、机械维修技工 20 人、储备干部 10 人。人力资源部在当地的主流报纸上登载了招聘广告，一星期后受到了 45 份求职申请。由于公司正赶上生产旺季，董事会和总经理都要求人力资源部在规定的时间内完成招聘任务。人力资源部急忙组织面试，最后的招聘结果是：招聘了 7 名班组长、18 名技工，20 名储备干部。面试结束的第二天，人力资源到当地的人才市场招到 3 名班组长和 2 名技工。新员工上岗后两周内就有 5 名技工离职、3 名班组长离职和 9 名储备干部离职。

1. 请你评估这次招聘活动。
2. 如果你是该公司人力资源部经理，你应该如何组织这次招聘活动。

答 1:

I. 数量评估，本次招聘没有完成任务，是一次糟糕的招聘。根据题意得：

录用比=录用人数/应聘人数=45/45=100%

招聘完成率=录用人数/计划招聘人数=45/50=90%

应聘比=应聘人数/计划招聘人数=45/50=90%

从上述评估数据可以对这次招聘作出如下分析和评估：

- 1) 本次招聘的应聘比为 90%，表示应聘人数不足计划招聘人数，说明招聘方法和渠道单一，不足以吸引超过计划招聘人数的应聘者。一开始，就阻碍了招聘任务的完成和达成招聘质量。
- 2) 本次招聘的完成率为 90%，表示任务没有完成。
- 3) 本次招聘的录用比为 100%，表示在上级和生产任务的压力下，人力资源部来者不拒，全部录用。这种招聘根本无法保证招聘质量，新聘人员的知识、技能、素质无法满足岗位的需要，无法实现人力资源的最优配置，也为新聘人员离职和公司绩效低下埋下了伏笔。

II. 质量评估，本次招聘的录用比和应聘比也证明了本次招聘人员的素质和技能知识无法达到岗位的需要；新聘人员离职原因之一，有可能就是技能素质无法适应岗位需要，无法担当工作职责。

III. 信度与效度的评估。虽然，本案未提及选择方法，但是我们仍可以从 100%的录用比可以推测到本次招聘所采取的选择方法的信度和效度是非常差的，

IV. 成本-效益评估，本案未涉及。

答 2:

为了确保招聘的有效性和准确性，以按质按量完成招聘任务，实现人力资源的最佳配置，从而实现组织的目标，人力资源应当采取下列措施。

1. 做好招聘准备工作，即通过岗位分析，制定完整的岗位说明书和职务规范，确定各岗位的职责、权限、性质及所需的经验，知识、技能、学历、个性特征等素质。解决要招聘什么样的人符合空缺岗位的需要，做到有的放矢。
2. 制定完整系统的招聘计划，方方面面考虑周到，避免发生上述案例中出现的失误。其中最关键也是最主要的行动和措施是，
 - 1) 正确预测组织人力资源需求，不能多也不能少。
 - 2) 选择确定合适的招聘方法和渠道。就本案来说，招聘人员较多，最好采用媒体广告和人才市场相结合的方法。吸引更多的应聘者前来应聘，扩大选择范围。
 - 3) 根据不同的岗位类别和层次选择不同的招聘选择方法。就本案来说，招聘的是中级技术和管理人才，所以可采用笔试和面试相结合的方法。

-
- 4) 就本案来说, 面试应尽量采用行为描述法, 主要考察应聘者的行为和操作能力, 而非应聘者的知识和理论的掌握程度。
 - 5) 对参与招聘的内部考官应当进行培训, 统一方法, 统一录用标准, 避免犯一些常见的错误, 克服偏见。如首因效应、对比效应、晕轮效应和录取压力。
 3. 制定明确的录用标准, 按照岗位说明书的规定, 以宁缺勿滥的原则招聘合适的人员, 保证招聘质量。
 4. 新员工必须参加入职培训, 方可上岗。就本案而言, 培训可以使员工更快掌握所需的技能和公司制度, 熟悉公司文化及环境, 使其更快进入角色。减低新员工的流失。
 5. 实施招聘评估制度, 制定改进措施, 完善招聘程序, 方法。保持组织人力资源供给和需求平衡, 实现人力资源的合理配置。