

从战略的高度 严把选聘关

◎万 希

人力资源日益成为企业获取核心竞争优势的最重要资源之一, 人员招聘是企业获得人力资源补充的重要渠道之一。因此, 成功地开展招聘活动就尤为重要。在先进的人才资源管理实践中, 招聘主要有以下作用: 储备人才; 引进新的理念和技术; 进行内部人员置换; 提升企业的知名度; 人才竞争战略需要。

一、建立企业求职者人才库

美国西南航空公司 1993 年录用了 2700 名员工, 但是公司却面试了 1.6 万名候选人, 处理了 9.8 万份简历; 1994 年录用了 4000 名员工, 但处理了 12.5 万份简历。该公司认为, 为吸引人才, 必须对简历进行筛选, 并做好求职咨询当作建立较大的人才库的第一步。

要保证选聘活动的成功, 企业首先必须建立自己的人才库, 尤其是对于高级管理人员和高级技术人员更是如此。如果总是等到需要的时候再去寻找候选人, 就可能花很长时间也找不着合适的人员; 或者不得不降低对人才的要求, 以便尽快填补职位的空缺。

建立人才库的目的就在于, 任何时候公司出现职位空缺, 都能在最快的时间内找着合适的候选人来填补。为了做到这一点, 公司必须经常性地对人员的需求情况进行分析, 提前发布公司的招聘信息以吸引人才, 而不应等职位上出现空缺之后再考虑吸引人才。尤其对于那些关键的职位或者劳动力市场供不应求的职位, 更应该早作准备。在获得有关求职者的有关材料后, 公司一定要认真对待, 详细了解求职者各方面的信息, 并确

定进一步评价的人选。

二、要明确招聘人员所需要的关键技能

必须明确公司希望任职者所承担的任务角色, 即公司需要任职者从事哪些方面的工作。一方面要考虑任职者近期需要从事的工作, 另一方面也要根据公司业务发展的需要, 考虑一段时间之后任职者需要从事的工作。然后, 就可以通过对该职位的上级、前任、同事和客户进行访谈, 来找出任职者要完成工作任务所必须应付和处理的关键事件。比如, 市场经理可能必须应付和处理的关键事件包括: 对竞争对手意外的产品降价做出反应; 做出产品的市场定位; 招聘、培养和留住有潜能的产品经理等。再根据关键事件, 就可以确定对求职者的评价指标, 即胜任能力 (Competency)。比如, 需要某方面的技术知识; 知道如何去激励员工; 具备较强的分析能力等。

三、要审视求职者对企业文化的适应性

能岗匹配原理告诉我们要把合适的人安排到适合的岗位, 这也同时要求要与企业文化相匹配。在工作中一定存在文化的联系, 这就要求新聘人员与这种文化的协调, 而不是冲突。

美国一家以购物中心为基础的西点连锁店, 鼓励以自我为中心的人申请店长职位。在该公司的招聘广告称: “希望有独立性的

人能够做他们自己的老板”。这些店长在被雇用后发现, 从烤制什么到什么时候烤制都是由公司严格规定。事实上, 公司不需要合作伙伴, 而需要严格遵守公司的工作程序的人, 也不鼓励自我创业的企业文化。没有几个人能在该店工作超过一年, 因为存在公司雇用的人与企业文化的差异。每个公司都有大文化(可以成为宏观文化) 和小文化(微观文化) 环境。重要的是候选人在这两种文化下都能进行有效的工作。

在选拔人才的过程中, 更多的是依据基本的能力和态度 (ability and attitude), 而不是求职者具体的技能 (technical skills, 相对来说, 这比较容易获得), 这也是日本企业长期奉行的管理实务。日本企业在招聘时, 所追求的是发现个人是否值得培训的独特个性, 企业并不在意求职者是否适合工作岗位的必要技能, 而是侧重于个人的社会背景和特性。

西南航空公司的成功在于招聘员工时, 要求员工忠诚、稳定, 因为对它来说, 一个很重要的能力就是操作上的标准化, 员工能力要符合企业的要求。西南航空公司的人员招聘是以态度为基准的。譬如招聘飞行员, 飞行技术 85 分就行了, 剩下的就完全看态度, 关键是求职者的态度、个性必须和公司需求相适应。西南航空公司认为, 技术技能要比团队精神和态度更容易获得。然而, 许多公司还是按照具体的与工作岗位相关的技能来对员工进行选拔, 尽管具体的技能对

公司很重要,但这些技能比较容易获得。与此同时,这些公司又没有找到具有正确态度和价值观的、适应企业文化的员工,同样,PeopleSoft公司在选拔MBA时,与候选人学业上的成就相比,更关注候选人是不是一个团队成就导向的人,关注他们在业余时间的主要活动以及生活哲学等。而不同的是,国内很多公司往往过分注重与工作任务相关的技能。其实,人的特性更难培养、更难改变,但是,正是人的特性才能预测出今后的人员的流动和企业的绩效。为了避免具有不良习惯的员工进行重新培训或重新适应企业文化,像西南航空公司这样的企业更愿意招聘那些没有行业经验的人员。许多公司愿意聘用初次进入人才市场的员工,这些人渴望表现自己,但又不知道自己能干什么事(因为具有可塑性,这反而更容易进行培训)。

四、通过几轮的面谈和严格的选拔程序

成功的公司都有一套非常严格的招聘程序。例如,惠普的候选人要经历8次或者更多次的面试。林肯电气公司(Lincoln Electric)是Cleveland一家有着悠久历史的发动机生产厂家。所有新人必须经过所有副总裁和他的未来上级的面试以及全票通过,才可以成为公司的一员。里克和戴安娜·厄恩斯特经营了一家最大、最成功的Alpha制图公司,他们要求更为严格。在一系列的严格选拔过程之后,他们会付给每个可能雇用的人每天100美元,让他们在团队中工作,这样可以加深了解,然后做出明智的选择。

在日本五十铃公司的美国总装厂,要想得到聘用,必须通过多重的审查,包括书面测试和评估中心的实践考核,大约要花六个月的时间,即使最快的聘用也要花九个星期左右的时间。这样长时间的选拔具有以下作用:第一,对公司来说,确保能够留下的人能够得到仔细的考察。第二,确保那些被公司最终聘用者对公司有所承诺,因为如果不是想要得到这份工作,就不会经受住长时间的考验。在日本五十铃公司,整个选拔要求求职者有毅力,对所有的求职者来说,要求某种程度的牺牲,并鼓励自我淘汰,从而使留下的人对组织有所承诺。第三,增进了那些最终被聘用的人的情感,使他们感到自己是精英,是特殊的群体,这种情感使他们一进入企业就具有高度的工作动力和奋斗精神。

五、最好让高层参与招聘

微软公司网罗一流人才的秘诀就是高层主管必须参与招聘流程。直到现在,比尔·盖茨仍会亲自打电话给微软看中的大学毕业生,问对方有无兴趣来工作。微软认为,高层主管如果不参与招聘流程,其他人就会认为高层不在乎人才。如果高层主管都不在乎人才,还有谁会在乎?苹果计算机公司老板史蒂夫·乔布斯说,他花了半辈子时间才充分意识到人才的价值。他在最近一次讲话中说:“我过去常常认为一位出色的人才才能顶两名平庸的员工,现在我认为能顶50名。”由于苹果公司需要有创意的人才,所以乔布斯说,他大约把四分之一的时间用于招募人才。

高层领导亲自参加人才招聘,等于向求职者发出了这样的信息:一旦加盟本公司,就更容易接触到公司高层管理人员。如果求职者在被招聘以前就有机会和高层管理人员交谈,那么他们就会认为,当自己成为公司职员后,更容易受到关注。此外,高级管理人员往往能更有效地向人才介绍本公司的远景目标。而对于新成立的富有活力的公司来说,其创建者通常在挑选职员时十分仔细,老板亲临招聘现场,则可使求职者以最快速度了解与适应公司的文化氛围和环境。

六、对招聘后的结果进行反馈

严格的选拔要求通过一段时间的反馈和学习,从而开发、提炼出一种方法,以确保公司能够从求职者人才库中识别出公司正要寻找的技能。公司把人员招聘进来以后,整个选聘过程还有重要一环没有完成——对选拔效果的评估。应该对所选聘的人进行一段时间的跟踪,来看看他们在测评过程的结果与实际业绩是否具有较高的一致性。求职者的原始资料、测试或面试评出的分数以及其他选拔过程的资料等,必须用来与日后的业绩作参考比较,以证实招聘过程的有效性。通过这种评估,可以发现我们所定的评价指标是不是合适,进而改进和完善选聘方法。

七、注重招聘过程中方法的运用

目前,越来越多的公司开始采用科学、客观和公正合理的评价手段来对求职者进行评估。从国内外的研究和实践来看,在人员选聘过程中常用的评价方式和手段主要有以下几种。

同事招聘。同事招聘有利于建立团队,我招你进来了,我就愿意接受你、帮助你、支持你的工作。同事招聘可以降低人员的流失率,可以降低培训的成本。因为所有人都有做正确决策的愿望,所以新人招聘来以后,最愿意帮助他的人是招聘他进来的同事。

自传数据(Bio-Data)。也就是我们常说的求职申请表。然而,很多公司却往往忽视求职申请表的作用,只要求求职者提供比如年龄、教育背景等背景性资料,而没有搜集与评价指标有关的信息。某在华跨国烟草公司设计的申请表不仅搜集了求职者的一般信息,而且要求求职者详细写出几个过去发生的,能反映其主动性、合作精神等的事例,以便对求职者进行初步的评价。

测验(Test)。常用的测验主要分为智力测验、兴趣测验和人格测验三类。比如,韦克斯勒成人智力量表,Strong-Campbell兴趣量表以及用得比较多的人格测验卡特尔16种人格因素测验(16PF)、梅耶斯-布赖格人格测验(MBT)、图片投射测验等。

情境模拟技术。是指将求职者置于某种模拟或者现实的工作情境中,通过对求职者的观察来进行评价的一种方法,其评价结果通常具有较高的预测性。目前,使用得比较多的情境模拟技术有:无领导小组讨论、公文框、工作样本、演讲和商业游戏等。

面试(Interview)。为提高面试的准确性和可靠性,一般应采用结构化面试,也称标准化面试或控制式面试,是根据所制定的评价指标,运用特定的问题、评价方法和评价标准,严格遵循特定程序,通过测评人员与求职者面对面的言语交流,对求职者进行评价的标准化过程。由于结构化面试吸收了标准化测验的优点,也融合了经验型面试(非结构化面试)的优点,其测验结果比较准确和可靠。人才选聘作为人力资源管理的一部分,在整个企业的人力资源管理中发挥着重大作用。然而,要想成功地进行人才选聘,还需要企业高层管理和人力资源部门充分重视招聘工作,并采取科学合理的评价方法,共同推动企业人力资源管理工作 and 整个企业的不断发展。(作者单位:厦门大学人力资源研究所)■

编辑 牛励耘