

第七章：岗位评价(9.36)

岗位评价概述

- 通过系统的设计指标、评价标准、应用特定的方法对企业中所需岗位数量进行设计，然后注意对岗位进行分析，最终确定岗位的价值量高低这一系列方法和技术的总称
- 特点：对事不对人、不考虑该岗位的任职者个人能力或在工作中的表现、衡量各岗位中的相对价值、要有普适性、性质相同的岗位的评判、要运用多种学科的理论和方法
- 原则：针对性、互斥性、及时反馈、统一、保密、客观性、弹性(针对吃饭，统一保密)
- 作用：确定职业发展和晋升的参照系、薪酬分配的基础、有助于招聘合适员工、确定职位等级的手段(敬佩招聘集体)

相关概念：岗位：要求个体完成的一项或者多项的工作责任以及权利的总和。岗位名称：区分某一岗位与其他岗位的首要因素，是一种身份的象征 岗位编号：岗位代码，指的是区分岗位的标志，类似身份证代码 岗位职责：指一个岗位所要求的需要去完成工作内容以及应当承担的责任范围

岗位评价指标

- 主要指标：工作责任指标、工作环境、劳动技能、劳动强度强度指标(两工作两劳动)
- 指标确定原则：少而精、便于测量、实用性、普遍性、可评价(定量化或者数量化)、可比性、全面(精测十遍，评比全面)

岗位评价的方法

排序法、分类法、要素计点法、因素分析法、海氏三要素评价法

- 排序法：评价人员根据自己的判断，根据一些特定的标准进行整体比较，从而将岗位按照相对价值进行排列的一种方法(使用较早、操作简单、非定量)
 - 排序法步骤：1.岗位分析 2.确定标杆(总岗位的10~15%) 3.按重要性排序 4.确定等级
- 分类法：建立一个不同标准的岗位级别体系，进行纳入合适等级的岗位评价方法(适用于薪水制岗位，政府部门服务业)
- 要素计点法：选取若干个关键性薪酬要素，界定每个要素的水平，同时给各个水平一定的分值即点数，然后将各个岗位按照这些关键性要素评价得出各个岗位的总点数
 - 步骤：选择和定义的关键要素、赋予分值、确定各要素的权重、汇总计算
- 因素分析法：选取多种报酬因素，按照各种报酬因素将标杆进行排序，并确定其相应的货币值，然后排列剩余岗位的方法
 - 步骤：1.选择标杆岗位 2.排列标杆岗位 3.分配权重 4.排列剩余岗位
- 海氏三要素
 - 适用范围：用于评估管理岗位的相对价值
 - 三要素：知识技能、解决问题的能力、应付责任(应付直接责任)
 - 职务形态构成：(下山型)知识技能解决问题的能力比责任大/知识技能解决问题的能力比责任一样大/(上山)知识技能解决问题的能力比责任小 (责任 与 知识重要性 对比 大于上山，小于就是下山，否则就是平路)

评价方法选择的主要因素：1.企业管理方式与文化特征 2.企业岗位结构与岗位数量的多少 3.评估人员的选择与培训 4.法律依据与社会背景 5.劳资关系 6.时间成本与费用成本 7.现有岗位评价资源的多少

岗位评价的实施流程

- 准备阶段(基础性环节)
- 专家组的培训阶段
- 评价阶段(关键环节)
- 总结阶段