

③设计培训项目

④培训的实施和评估

2. 培训内容与需求评估

新员工需要培训的内容包括以下几个方面:

①组织的管理标准、行为规范、工作期望、传统与政策等;

②新员工需要被社会化,即需要学习整个组织和管理层所期望的态度、价值观和人员特质等;

③工作中所需知识、技能等方面的内容。

3. 培训效果评估与迁移

1) 培训效果评估: 培训效果是指在培训过程中受训者所获得的知识、技能、经验和其他特性应用于工作的程度。培训效果**可能是积极的**,使得工作绩效得到提高;**也可能是消极的**,使得工作绩效恶化;还可能是中性的,即培训对工作绩效没有明显的影响。

2) 培训转移: 组织通过培训让员工**获得新知识、技能、经验和态度**等,如果不能迁移到工作中或在一定时间内不能维持,那么培训的价值是很小的。培训迁移重点关注的是知识、技能和态度等能否转变为行为和结果,所以在人力资源开发领域,我们更关心的是在什么条件下更容易出现培训迁移。

6、23.1.6 组织薪酬管理(掌握)

1. 薪酬体系

有效的薪酬体系必须满足**公平性**要求。

2. 工作评价

工作评价是指根据各种工作所包括的技能要求、努力程度要求、岗位职责和工作环境等因素决定各种工作之间的相对价值。工作评价的目的是对工作进行系统的和理性的评价,帮助确定工作结构,然后由工作结构决定薪酬结构,从而使组织薪酬制度符合内部一致性的要求。实施工作评价常用的方法包括:**工作排序法、因素比较法、工作分类法、点数法和海氏系统法**等。

3. 薪酬等级

薪酬等级结构的构成要素包括:

①薪酬等级数;

②目标薪酬,即每个或每级职位的目标薪酬(通常称为中点,基准点等);

③薪酬级差,薪酬等级中相邻两个等级的目标薪酬之间的差额;

④薪酬幅度,每级职位薪酬的范围幅度(即以目标薪酬为中点,薪酬最低点与最高点之间的差额);

⑤薪酬重叠情况(即相邻两级别之薪酬的重叠程度)。

4. 薪酬激励

对这些不同类别的员工的激励策略也应该有所不同。

5. 薪酬调整

1) 薪酬水平调整

按照调整的性质,薪酬水平的调整可分为:

① **主动型薪酬水平的调整**。组织为了达到一定的目标,**主动采取增薪或减薪的行为**。主动增薪的动机:一为了增强与竞争对手争夺人才和维系员工队伍的能力;二是组织的经营绩效有了大幅提高,以加薪回报和激励员工;三是组织薪酬政策发生了变化。提出减薪通常是组织经营效益和财务支付能力处于严重恶化状态。

② **被动型薪酬水平的调整**。组织在各种因素的作用下被动采取增薪或减薪的行为。如**最低工资标准**的法规、工会集体要求增加工资并采取各种行动形成强大压力等。