

设置上的问题。**岗位设计**是把工作内容、从事工作所需的资格条件和薪酬结合起来,从而满足员工和组织建设与发展需要。

### 1. 工作分析

1) 工作分析的目的是明确所要完成的任务以及完成这些任务所需要的人员能力特征。工作分析将每项工作所包含的任务、责任和任职资格用正式的文件明确下来,确保组织中的每项工作都按照管理人员的意愿进行分配。

2) 工作分析的过程:通常划分为四个阶段:明确工作分析范围、确定工作分析方法、工作信息收集和分析、评价工作分析方法。

3) 工作分析的方法:

● 定性的工作分析方法主要有工作实践法、直接观察法、面谈法、问卷法和典型事例法;

● 定量的工作分析方法主要有职位分析问卷法、管理岗位描述问卷法和功能性工作分析法等。

### 2. 岗位设计

1) 岗位设计的目的是明确某类或某组工作的内容和方法,明确能够满足技术上和组织上所要求的工作与员工的社会和个人方面所要求的工作之间的关系。岗位设计关注工作、任务和角色如何被构建、制定和修正,以及其对个人、群体和组织的影响。

2) 岗位设计的内容:

① 工作内容设计是岗位设计的重点,一般包括工作的广度、工作的深度、工作的完整性、工作的自主性和工作的反馈性5个方面。

② 工作职责设计主要包括工作的责任、权利、方法以及工作中的相互沟通等方面。

● 工作责任设计就是员工在工作中应承担的职责及压力范围的界定,也就是工作负荷的设置;

● 工作权利与责任需要满足一定程度的对应,否则会影响员工的工作积极性;

● 工作方法包括领导对下级的工作方法、组织和个人的工作方法设计等;相互沟通是整个工作流程顺利进行的信息基础,包括垂直沟通、平行沟通、斜向沟通等形式。

③ 工作关系设计则表现为岗位之间的协作关系、监督关系等各个方面。

3) 岗位设计方法:岗位设计方法包括科学管理方法、人际关系方法、工作特征模型、高绩效工作系统等。

### 3、23.1.3 人力资源战略与计划(掌握)

**人力资源战略**是确立人力资源管理的规划方向,明确组织人力资源管理的战略定位。**人力资源计划**则是人力资源战略的短期体现,是预测未来一定时期的组织任务和环境对组织的要求,以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。

#### 1. 人力资源战略

1) 战略性人力资源管理

战略性人力资源管理的目标就是有效运用人力资源去实现组织的战略性要求和目标。战略性人力资源管理强调整合适应性,它致力于保证:

① 人力资源管理充分与组织的战略和战略性需求相整合;

② 人力资源政策应该涵盖政策本身和各个层级;

③ 人力资源实践作为一线管理者和员工日常工作的一部分不断得到调整、接受和运用。

2) 人力资源战略模式

内部劳动力市场战略、高承诺战略和混合战略。

#### 2. 人力资源预测

人力资源预测包括组织内部、外部的人力供给预测和组织的人力需求预测。

● 内部供给预测与组织中各类人员的劳动力年龄分布、离职、退休和新员工情况等组织