

人力资源管理

目录

1 工作分析与工作设计 (7)	2
1.1 工作分析的概念与作用	2
1.1.1 工作分析的概念	2
1.1.2 人力资源规划与工作分析	2
1.1.3 概念	2
1.1.4 概念要点	2
1.1.5 基本术语 (用足球队来理解)	3
1.1.6 工作分析的作用	4
1.1.7 八大作用	4
1.2 工作分析的内容和步骤	5
1.2.1 工作分析的内容	5
1.2.2 工作分析的步骤	6
1.2.3 工作说明编写原则	6
1.3 工作分析的方法	7
1.3.1 分析方法	7
1.4 工作设计	8
1.4.1 目的:	8
1.4.2 需要进行工作设计的情况	8
1.4.3 工作设计的形式	8
2 员工招聘与测评 (9)	8
2.1 员工招聘概述	8
2.1.1 内涵和作用	8
2.1.2 影响因素和流程	9
2.2 招聘策略	9
2.2.1 概念	9
2.2.2 包括的内容	10
2.2.3 时间地点和信息发布	10
2.2.4 宣传和渠道策略	10
2.3 人员招募	11
2.3.1 基本流程	11

2.3.2	渠道和方法	11
2.4	人员素质测评	11
2.4.1	作用和流程	11
2.4.2	常用方法	11
3	劳动关系管理 (19)	11
3.1	劳动关系管理	11
3.1.1	劳动关系管理的含义	11
3.1.2	劳动关系的性质	11
3.1.3	劳动关系的内容	11
3.1.4	建立劳动关系的原则	12
3.1.5	改善劳动关系的意义	12
3.1.6	改善劳动关系的途径	12
3.2	劳动合同管理	13
3.2.1	劳动合同的含义	13
3.2.2	劳动合同的内容	13
3.2.3	劳动合同的签订	13
3.2.4	原则	13
3.2.5	劳动合同的期限	13
3.2.6	劳动合同的履行	14
3.2.7	劳动合同的变更	14
3.3	劳动争议管理	15
3.3.1	劳动争议	15
3.3.2	劳动争议的客观性	15
3.3.3	劳动争议存在的原因	15
3.3.4	劳动纠纷的处理方式	15
3.3.5	劳动争议管理的重要法律	15
3.4	劳动保护	16
3.4.1	劳动保护的概念	16
3.4.2	劳动保护的基本任务	16
3.4.3	劳动时间的规定	16
3.4.4	其他与时间有关的时间	16
3.4.5	其他劳动保护事项	17
3.4.6	注意的一项保护: 职业病	17

1 工作分析与工作设计 (7)

1.1 工作分析的概念与作用

1.1.1 工作分析的概念

问题的提出:

- 人手紧张
- 部门之间职责重叠
- 工资制度不规范

1.1.2 人力资源规划与工作分析

- 准确判断未来一段时间内的人力资源供求状况

1.1.3 概念

- 主要任务: 对现有的工作进行分析, 为其他 HRM 实践收集信息.
- 是 HR 规划和其他 HRM 活动的基础

1.1.4 概念要点

- 对工作特征规范要求流程的描述
- 对完成工作的员工素质知识技能要求进行描述

概念

- 以工作特征为基础
- 对有关工作内容与职责的资料加以收集整理和研究

用来确定以下 6 点内容 (5W1H)

- 员工完成什么样的脑力和体力劳动 (What)
- 由谁来完成上述劳动 (Who)
- 工作将在什么时间完成 (When)
- 工作将在哪里完成 (Where)
- 工人如何完成此项工作 (How)
- 为什么要完成这项工作 (Why)

概念

什么情况下需要进行工作分析?

- 新企业建立
- 新的工作产生时
- 工作本身发生变化时 (新技术的应用)

1.1.5 基本术语 (用足球队来理解)

- 工作要素
- 任务
- 责任
- 职位
- 职务
- 职业
- 职权
- 职系
- 职组
- 职级
- 工作族
- 职业生涯

1.1.6 工作分析的作用

重要工作 (人岗匹配)

- 是 HRM 非常重要的工作
- 是其他活动的基石
- 为其他活动提供基本信息

工作分析-工作描述-工作任务 -工作责任-工作说明书 -工作条件

-工作设计-任职资格 -工作优化-工作说明书 -绩效标准

-工作评价-难易程度 -责任大小-薪点指南 -相对价值

- 人力资源战略
- 人力资源规划
- 招聘与配置
- 培训与开发
- 职业生涯管理
- 薪酬和福利设计
- 绩效考核
- 安全与健康
- 劳动关系

1.1.7 八大作用

- 人力资源规划的基础
- 对人员甄选和任用具有指导作用
- 有助于员工培训与开发工作
- 有利于职业生涯规划与管理
- 为绩效管理提供客观标准与依据
- 有助于薪酬管理方案的设计
- 有利于把握职业安全与健康
- 有利于改善员工与劳动关系

1.2 工作分析的内容和步骤

1.2.1 工作分析的内容

- 工作描述 (对事) 对工作所包含的任务职责责任以及其他特征的确定
- 工作规范 (工作说明, 对人) 对完成工作的任务的任职人员的知识技能及其他特征的说明

工作描述具体说明的内容:

- 工作的目的与任务
- 工作内容与特征
- 工作责任与权力 (资源)
- 工作标准与要求
- 工作时间和地点
- 工作流程与规范
- 工作环境与条件等

工作描述书的一般内容

1. 工作概况 工作名称工作代码所属部门工作时间与地点工作关系等
2. 工作目的 简要而精准地说明为什么要设立这一工作
3. 工作职责 工作职责 (主体部分) 对工作最终取得结果的陈述, 工作责任陈述的特征:
 - 将所有关键性的表现结合起来
 - 焦点放在最后的结果上

- 工作不变动, 工作职责是无时间性
 - 每一项职责具有独特性
 - 明确职责及工作结果的衡量方法
 - 联系工作的实际
4. 工作规模 用数据的形式表达工作的影响
 5. 工作条件与物理环境 执行工作的条件及工作的物理环境
 6. 社会环境 涉及的工作群体的人际相互关系
 7. 聘用条件 任职人员在组织中有关工作安置情况
 8. 工作规范 对工作任职人员要求的说明
 - 一般要求年龄性别学历工作经验
 - 生理要求健康状况力量与体力运动灵活性等
 - 心理要求一般智力观察能力记忆力理解能力学习能力创造力

1.2.2 工作分析的步骤

工作分析的四大步骤

1. 准备阶段 对工作分析进行全面设计, 确定分析的组织, 样本及规范, 建立关系等具体工作:
 - 建立工作分析或委员会
 - 确定开发工作的原则与要求
 - 确定工作的意义, 目的, 方法及步骤
 - 确定调查与分析的样本
 - 将工作分解成为各个元素和环节, 确定工作的基本难度.
2. 调查阶段 主要任务: 对整个工作流程, 工作环境, 工作内容和任职人等主要方面进行全面调查具体工作:
 - 设计调查问卷和调查提纲
 - 运用不同的调查方法: 面谈法, 观察法, 问卷法, 参与法, 实验法
 - 广泛收集有关的特征及需要的各种数据
 - 收集工作人员必须的特征信息
 - 对信息重要性及其发生的频率作出等级评价
3. 分析阶段 主要任务: 对调查收集的工作特征及任职人员特征结果进行认真分析具体工作:
 - 审核已经收集的各种信息
 - 创造性发现有关工作和任职人的关键成分

- 归纳总结出工作分析的必须材料或要素

4. 完成阶段 主要任务: 形成工作描述书和工作规范书具体工作:

- 草拟工作描述书和工作规范书
- 与实际工作进行对比
- 修正工作描述书和工作规范书
- 多次反馈和修订
- 将结果运用于实践, 并不断收集反馈信息
- 总结评估, 归档

1.2.3 工作说明编写原则

- 清楚
- 准确
- 实用
- 完整
- 统一

1.3 工作分析的方法

1.3.1 分析方法

两种思路

- 以考察工作为中心的方法
- 以考察员工为中心的方法

工作分析方法

1. 职能工作分析法 Functional Job Analysis(FJA)

- 以员工应完成的职能与责任为中心
- 列举员工要从事的工作活动
- 确定工作活动程度或结果测量方法
- 得出一份完整的工作分析文件

基本假设

- 区分工作目标与实现目标的手段
- 职位与人员事物信息间存在相互关系

- 员工与信息的关系；员工与员工的关系
- 所有工作要求这种关系
- 每一个工作过程可以分解为几个职能
- 职能按照由复杂到简单的程度排列

2. 工作分析问卷法 通过调查问卷收集工作行为工作特征工作人员特征的信息

- 开放式问卷
- 封闭式问卷

四种主要方式:

- 管理职位描述问卷法 (MPDQ)
- 职位分析问卷法 (PAQ)
- 任务清单问卷法
- 生理素质问卷法

3. 工作面谈法 侧重于对工作特征本身的分析面对面交流, 获得更多信息围绕内容:

- 工作目标
- 工作内容
- 工作的性质与范围
- 所负的责任等

4. 方法分析法

5. 关键事件法

6. 观察法

7. 工作实践法

8. 实验法

9. 工作日志法

1.4 工作设计

1.4.1 目的:

- 提高工作效率
- 提高员工工作满意度
- 完善修改工作描述和任职资格的过程

1.4.2 需要进行工作设计的情况

- 工作设置不合理
- 组织计划管理变革
- 组织的工作效率下降

1.4.3 工作设计的形式

- 工作轮换
- 工作扩大化
- 工作丰富化
- 以员工为中心的工作再设计

2 员工招聘与测评 (9)

2.1 员工招聘概述

2.1.1 内涵和作用

1. 两项活动

- 招募发布信息, 吸引人应聘
- 选拔聘用在候选人中筛选合适人选

2. 招聘需要是招聘的基础

- 人力资源规划
- 工作分析

3. 人员招聘之重要作用

- 进
- 用
- 出

4. 进是关键中的关键 具体体现

- 是组织获取人力资源的重要手段
- 是人力资源管理的基础
- 是人力资源投资的重要形式
- 能够提高企业的声誉 (招需不招)
- 能够鼓舞员工士气 (促进系统更新)

问渠那得清如许, 为有源头活水来 (流动是自然的, 生态的过程, 引导利用这种流动性)

2.1.2 影响因素和流程

1. 影响员工招聘的因素 四大类因素

- 外部因素-经济因素-当地的经济发达水平和生活环境劳动力市场-供求变化完善程度技术进步法律和政府因素
- 组织因素-企业所处的发展阶段工资率职位要求等
- 应聘者特征-个人资格求职强度动机与偏好-经济方面的压力对成就的追求和自我实现
- 招聘员工特征-招聘者的个人素质-热心热情公正具有以人为本的意识专业的招聘技巧与能力招聘者的心理偏差-优势心理自眩心理定势心理

2.2 招聘策略

2.2.1 概念

招聘策略是为实现招聘目标而采取的具体策略

2.2.2 包括的内容

- 时间和地点的确定
- 招聘信息的发布渠道
- 招聘宣传策略
- 招聘渠道的选择

2.2.3 时间地点和信息发布

1. 招聘时间

- 招聘信息发布:15 天
- 征集个人简历表:10 天
- 电话通知:2 天
- 安排面试:6 天
- 资格审查和选拔:5 天
- 通知应聘结果:4 天
- 员工正式上班:20 天

2. 招聘地点

- 企业所在地
- 招聘职位
- 企业规模

- 工资水平

3. 信息发布

- 广播电视
- 报纸
- 专业杂志
- 互联网 (目前最重要的渠道)
- 印刷品

2.2.4 宣传和渠道策略

1. 发布招聘广告

- 广告的重要性

2. 招聘政策

- 市场领先薪酬策略
- 自由雇佣政策
- 公司形象的广告宣传

3. 招聘渠道策略

- 内部招聘员工晋升工作调换内部人员重新聘用等
- 外部招聘自荐内部人员推荐广告招聘就业服务机构校园网络招聘大型招聘会等

2.3 人员招募

2.3.1 基本流程

2.3.2 渠道和方法

2.4 人员素质测评

2.4.1 作用和流程

2.4.2 常用方法

3 劳动关系管理 (19)

3.1 劳动关系管理

3.1.1 劳动关系管理的含义

- 广义的定义社会分工协作关系
- 狭义的定义劳动者与组织之间由于交易所形成的关系

3.1.2 劳动关系的性质

1. 一种权利义务关系

- 企业所有者
- 经营者
- 一般员工

2. 提供了不同的生产要素

3. 形成具有不同责任权利和利益的社会主体

3.1.3 劳动关系的内容

1. 主体双方依法享有的权利和承担的义务

2. 三种分类方法

3. 按员工和企业主体不同分

- 员工依法享有的主要权利/义务
- 企业或组织的主要权利/义务
- 劳动关系的客体

主体和劳动权利和义务共同指向的事物: 劳动时间报酬卫生纪律

4. 员工和企业结合的不同阶段分

- 双向选择阶段
- 结合后的责权利关系
- 分离反的责权利关系

3.1.4 建立劳动关系的原则

1. 平等就业原则

2. 互选原则

3. 公司竞争原则

4. 照顾特殊群体的就业原则

5. 禁止未成年就业的原则

6. 先培训后就业的原则

3.1.5 改善劳动关系的意义

1. 保障企业和员工的选择权实现生产要素优化配置
2. 保障企业各方面的正当权益调动各方面的积极性
3. 维护企业内部安定团结确保企业各项活动的顺利进行

3.1.6 改善劳动关系的途径

1. 立法完善或健全相关法律
2. 发挥工会的作用
3. 培训主管人员
4. 提高员工的工作生活质量
5. 员工参与民主管理

3.2 劳动合同管理

3.2.1 劳动合同的含义

- 用人单位和劳动者
- 确定劳动关系
- 明确相互权利关系和义务

3.2.2 劳动合同的内容

1. 法定条款
 - 劳动合同期限
 - 工作内容
 - 劳动保护和劳动条件
 - 劳动纪律
 - 劳动合同终止条件
 - 违反劳动合同的责任
2. 协定条款

3.2.3 劳动合同的签订

3.2.4 原则

- 平等自愿
- 协商一致
- 不得违反法律, 行政法规的规定

3.2.5 劳动合同的期限

- 固定期限
- 无固定期限
- 以完成一定的工作作为期限

注意的两个时间点:

- 连续工作 10 年以上
- 不超过 6 个月的试用期

3.2.6 劳动合同的履行

三大原则

- 亲自履行的原则
- 全面履行的原则
- 协作履行的原则

3.2.7 劳动合同的变更

就已订立合同条款达成修改补充协议的法律行为
劳动合同的解除

1. 企业立即辞退员工

- 当事人协商一致
- 证明不符合录用条件 (学历造假)
- 严重违反劳动纪律或规章制度
- 严重失职, 营私舞弊
- 对企业造成重大损害, 依法追究刑事责任

2. 提前通知辞退员工

3. 企业不得辞退员工

- 患职业病
- 因工伤丧失劳动能力或部分丧失劳动能力
- 患病或负伤, 在规定医疗期内
- 女员工在孕期, 产期, 哺乳期内

4. 员工自行辞职

- 合同期满或约定的合同终止条件出现
- 经当事人协商一致
- 在试用期间
- 企业强迫劳动
- 未按约定支付劳动合同或提供劳动条件

3.3 劳动争议管理

3.3.1 劳动争议

又称劳动纠纷, 因员工劳动权利与劳动义务所发生的纠纷分类:

- 既定权利争议 VS 特定权利争议
- 个人劳动争议 VS 集体劳动争议
- 国内劳动争议 VS 涉外劳动争议

3.3.2 劳动争议的客观性

思考:

- 为什么说, 劳动争议是一个普遍存在的客观现象?
- 你认为引起劳动争议的原因有哪些?

3.3.3 劳动争议存在的原因

- 劳动关系主体还未完全进入角色
- 工会组织的地位和作用未受重视
- 政府职能未能完全发挥出来
- 立法与相应法律健全程度的问题 (解决问题的根本)
- 人们的法制意识淡薄

1. 思考

- 你所在单位是否有工会组织?
- 如果有, 请总结一下单位的这一组织所发挥的作为有哪些?

3.3.4 劳动纠纷的处理方式

- 调解依法调解公平公证
- 仲裁仲裁委
- 诉讼法院法庭

3.3.5 劳动争议管理的重要法律

- 中华人民共和国劳动争议调解仲裁法
- 中华人民共和国民事诉讼法

3.4 劳动保护

3.4.1 劳动保护的概念

- 广义: 经济条件社会条件
- 狭义: 劳动者在生产过程中的安全与健康

3.4.2 劳动保护的基本任务

- 保证安全生产
- 实行女工保护
- 实现劳逸结合
- 规定职工的工作时间和休假制度
- 组织工伤救护
- 职业病的预防和救治工作

3.4.3 劳动时间的规定

- 标准工作时间
- 缩短工作时间
- 计件工作时间
- 不定时工作时间和综合计算工作时间

1. 思考

- 你从事的工作是哪种工作时间?

3.4.4 其他与时间有关的时间

延长工作时间

- 生产需要
- 紧急特殊情况
- 工资报酬
- 法定节假日休息日
- 每周公休假日
- 法定节假日
- 探亲假年休假婚丧假

3.4.5 其他劳动保护事项

- 劳动安全技术
- 劳动卫生
- 女职工和未成年的劳动保护

3.4.6 注意的一项保护: 职业病

思考题:

- 你所在企业是否有专门负责劳动关系管理的部门或人员? 这方面工作主要内容包括哪些?
- 你是否与用人单位出现过劳动纠纷? 具体纠纷是什么? 最终是如何解决的?
- 你在与用人单位的劳动关系处理中是否掌握相应的法律法规知识?