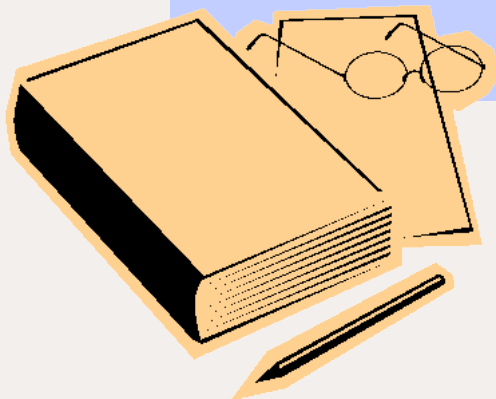


工作分析培训



培训的主要内容

1. 为什么要做工作分析
2. 什么是工作分析
3. 工作分析的过程和方法
4. 《职位说明书》的撰写（示例）
5. 公司员工定员管理





1. 为什么要做工作分析



管理者经常遇到的困惑

思考：

为什么有人工作量很大，做也做不完？

为什么有人没活干，整天喝茶看报纸？

为什么会有人工作相互重叠，有功劳大家争，有责任没人担？

为什么会有工作没人去做，贻误战机？





管理者经常遇到的困惑

? 思考:

为什么招聘的员工，会常常不符合要求？

为什么不能完成客观的绩效考核，勤无奖懒无罚？

为什么公司付出了巨大的薪资总额，而员工仍是抱怨工资太低、福利太少？





管理者经常遇到的困惑

? 思考:

为什么员工抱怨公司没有提供足够的培训学习机会?

为什么公司投入了培训却没有达到期望的效果?

为什么有的员工不知道自己该做些什么?

为什么主管难以确切地评价下属员工的工作成绩是好是坏?

为什么会产生这些问题呢?





为什么会产生这些问题呢？

因为：

我们并不了解每个人的工作量是多少？

我们并不了解到底需要多少工作人员？

我们并不了解如何有效地考核员工的工作？

我们并不了解如何有效地发挥每个人的作用？

我们并不了解员工的职业生涯？

我们并不了解员工到底需要什么？

我们到底该怎么办？！





我们应该做

工作分析

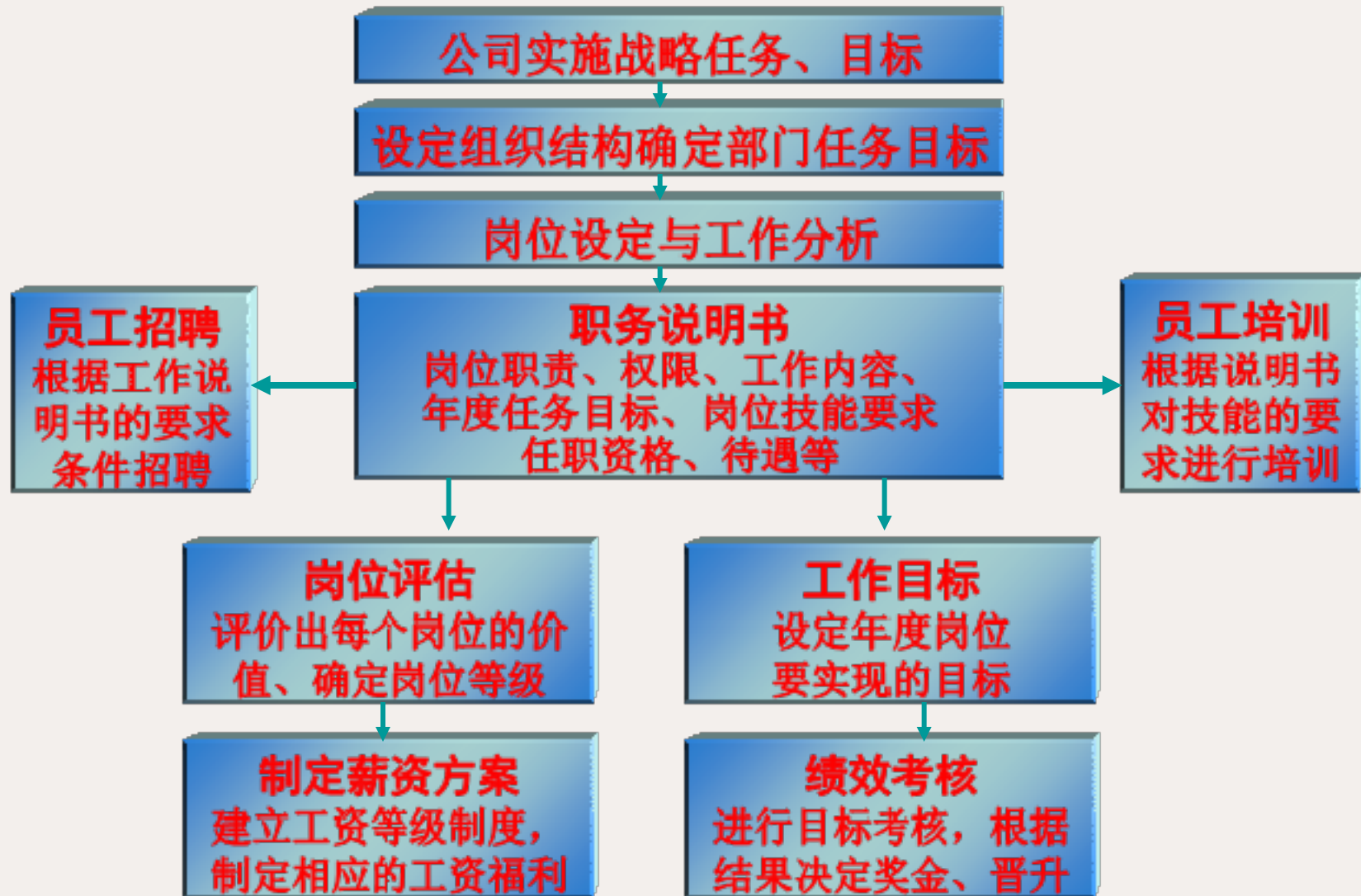




2.什么是工作分析



● 人力资源管理建设框架图





部门主管、人力资源部门的相互关系

∞部门主管（直线管理者）：

——是一般人力资源管理者

——是HRM实践活动的主要承担者.

∞人力资源部职能管理者：

——是专业人力资源管理者

——是人力资源管理程序、方法、政策的制定者.





部门主管与人力资源部的相互作用：


——人力资源部需要部门主管提供信息，给予更多的支持；

——部门主管要求人力资源部在人力资源管理实务上，不光是监控和评价的角色，更多的是应起到**服务与咨询**的作用。





什么是工作分析？

- 一个组织的建立最终会导致一批工作的出现，而这些工作需要由特定的人员来承担。
 - 工作分析就是通过对工作岗位的性质任务、职责权限、岗位关系、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件的资料汇集、研究和分析，总而言之，就是确定该项工作的任务、性质和相对价值，以及哪些类型的人适合从事这一工作。
 - 工作分析的直接结果是职位说明书。
- 



工作分析基本术语

- 任务：指一项具体的工作。例：指派打印一份文件。
- 岗位：指某人须完成的一组任务。有多少岗位就有多少人员。
- 职位：是由许多相同的岗位所组成，这些岗位的性质，类别完全相同，完成工作所需条件也一样。





● 工作分析要解决以下6个重要问题：

——员工完成什么样的体力和脑力活动？

——为什么要完成此项工作？

——工作将在哪里完成？

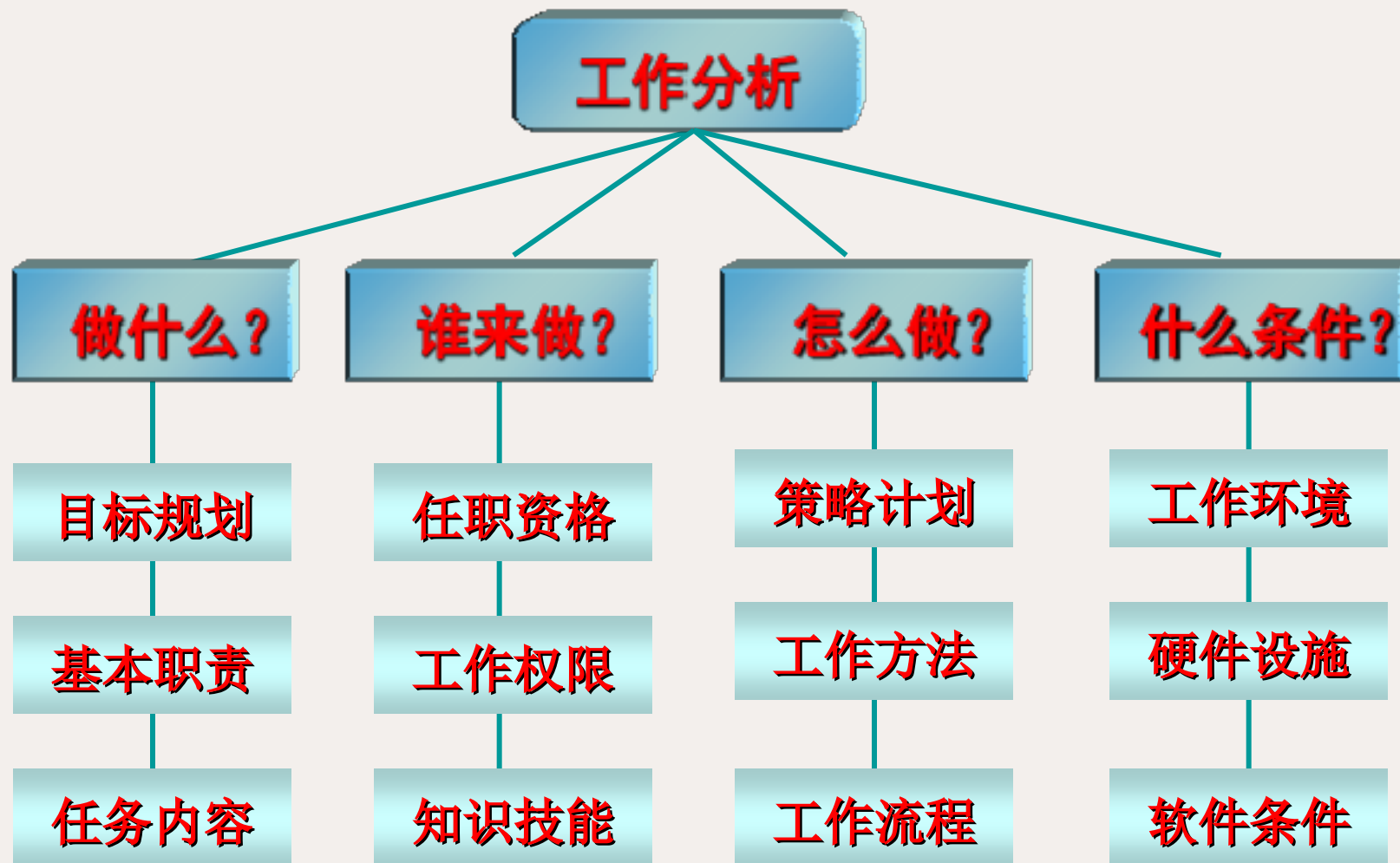
——工作将在什么时候完成？

——员工如何完成此项工作？

——完成此项工作需要哪些条件？



∞ 图解 工作分析内容





工作分析是什么？

总而言之：

- ▶ 一个了解任职者应该做什么工作和为什么需要做的过程
- ▶ 一个收集让别人对该职位做出判断的信息的过程



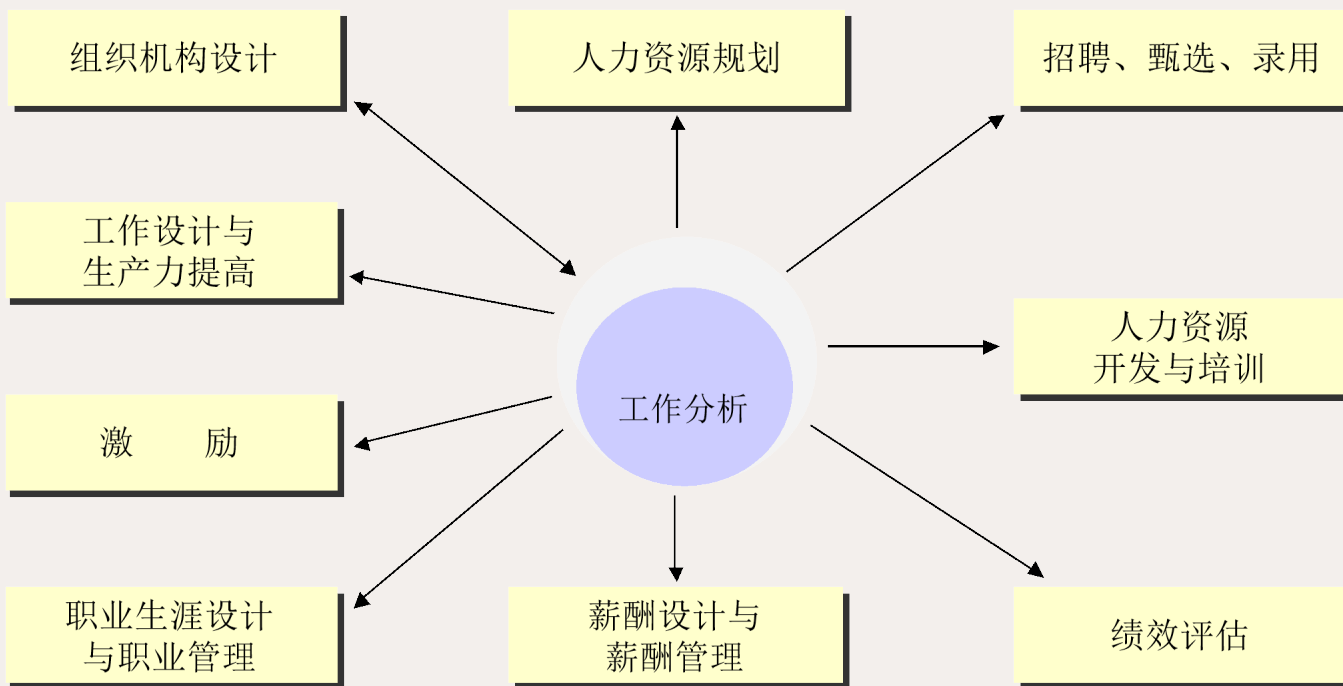


工作分析的目的与作用？

- 确定/修正组织机构及定编定岗：对工作岗位的设置进行重新检讨，确定员工编制之合理度。
- 协助招聘与选拔：在招聘人员时可了解职位所需人员之资格。
- 绩效考核：通过工作分析的大量信息的收集、分析，使绩效考核的结果更具客观性和针对性。
- 录用：帮助新员工进入职业角色。
- 提供薪酬评价标准：可按工作职责繁简核定其薪资高低。
- 提供有关培训与管理发展的资料：可按其工作要求培训所需知能
- 让员工了解工作性质，明确职责和权利



工作分析获得信息之运用





工作分析中应注意的问题

- 分析职位而不是分析具体个人
- 澄清任职者与其主管的不同角色（示例）
- 分析人员应和任职者共同参与，双方同意（示例）
- 工作分析内容应避免任何歧视性条款





工作分析绝对不是：

- 一次对个人的分析！
- 一次对人员任免、调整工资的分析！
- 一次绩效评估！





3.工作分析的过程和方法




工作分析及撰写职位说明书的原则:


- 客观真实，坚决实事求是;
- 语言精确，杜绝模棱两可;
- 表达简练，避免官话套话;
- 内容全面，切勿以偏盖全;
- 责任细化，不能泛泛笼统;
- 精心细致，保证工作质量。





工作分析步骤

- 1、收集与工作有关的背景资料：包括单位及部门组织图、工作流程图及现有的职位说明书。**
 - 组织图显示出了当前工作与组织中的其他工作是一种什么样的关系，以及它在整个组织中的地位。它不仅确定了每一职位的名称，而且用相互联结的直线明确表明了向谁汇报，以及同谁进行合作。
 - 流程图可以说明现有的工作流程和在流程中的位置。
 - 现有的职位说明书，或者有关工作的描述性文件，可以作为工作分析的重要参考。
- 




工作分析步骤

2、选择并确定需要分析的职位名称

当需要分析的工作有很多但它们彼此又比较相似的时候，如果我们对他们所做的工作逐一进行分析，必然非常耗费时间。在这种情况下，选择典型的工作进行分析是十分必要的。

- ❖ 同一个职位的多个岗位（担任相同职务的多个人）使用同一份职位说明书。例如，对相同工种的很多“销售人员”的工作分析，只需分析其中的一人或几个人，并形成一份共同的职位说明书。





工作分析步骤

3、收集工作分析的信息

- 由部门主管根据对各岗位的工作分配收集工作内容。
- 必要的工作可以到现场观察。
- 请分析对象写出或介绍其工作中的关键事件。
- 面谈确认相关信息。

4、汇总所有收集到的信息





工作分析步骤

5、同分析对象共同审查所收集到的工作信息

- ▶ 通过工作分析所得到的这些信息，只有与从事这些工作的人员，以及他们的直接主管人员进行核对，才能避免出现偏差。
- ▶ 核对工作有助于确定工作分析所获得的信息是否正确、完整，同时也有助于“工作分析人员”理解这些信息。
- ▶ 此外，这也是一个审查和修改工作描述的机会。

6、撰写职位说明书



工作分析的直接结果：

职位说明书






四、职位说明书的建立和撰写



说明书图示1





职务说明书的内容

由基本资料、工作描述、任职资格说明、工作环境四大部分组成。

● 基本资料（八项）：

- | | |
|--------|----------|
| ——岗位名称 | ——直接上级职位 |
| ——所属部门 | ——工资等级 |
| ——工资水平 | ——所辖人员 |
| ——定员人数 | ——工作性质 |



说明书图示2





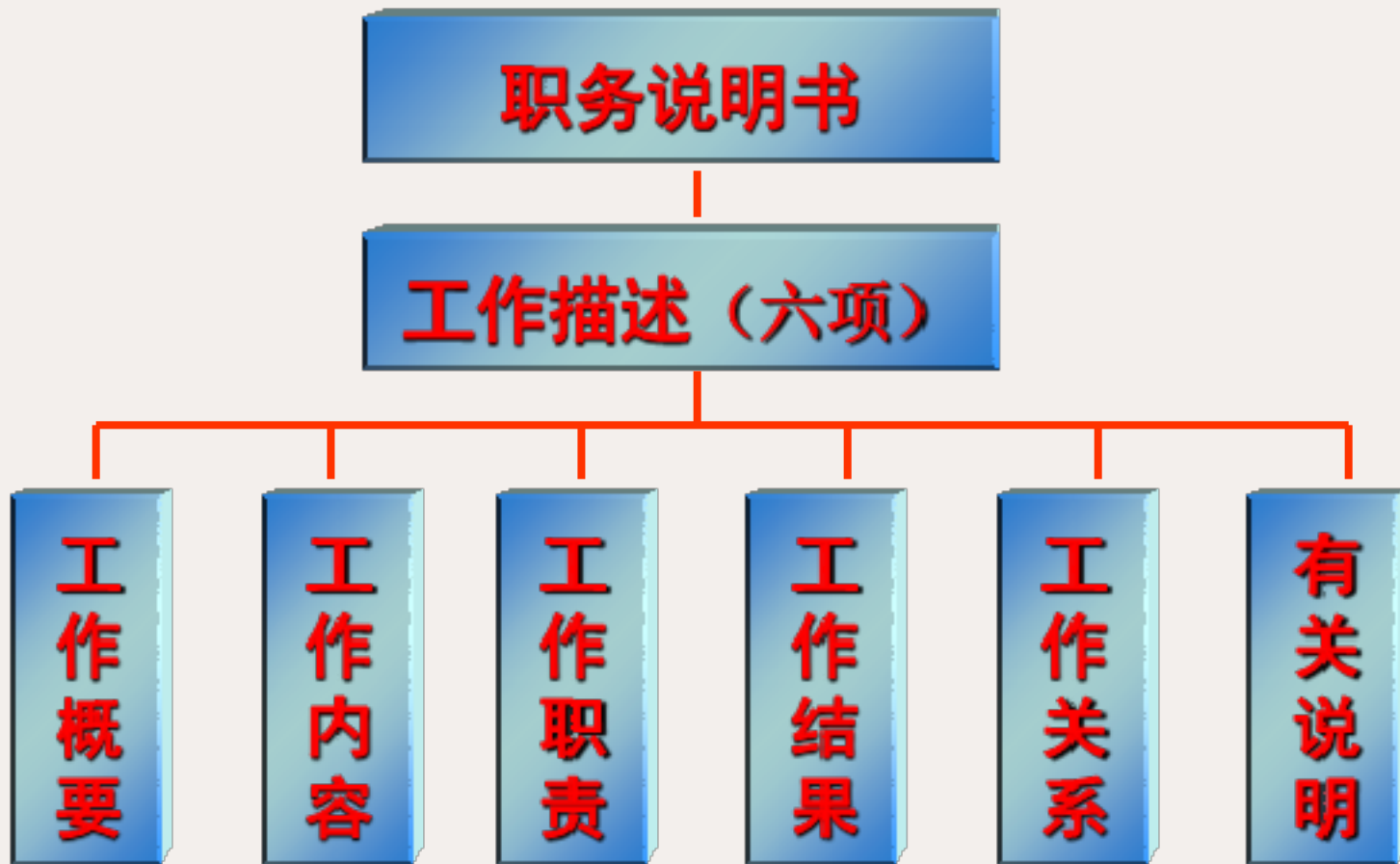
●工作描述（六项）：

- 工作概要：工作性质、中心任务和责任；
 - 工作活动内容：基本内容、时间、权限、依据；
 - 岗位职责：逐项列出任职者的岗位职责；
 - 工作结果：应产生的结果，量化；
 - 工作关系：直属上司、下属、职位晋升转换、
 横向联系；
 - 工作人员运用的设备和信息说明。
-





说明书图示3





- 任职资格说明（九个方面）：

学历、接受的培训、年限和经验、一般能力、兴趣爱好、个性特征、性别年龄、体能、特殊要求；

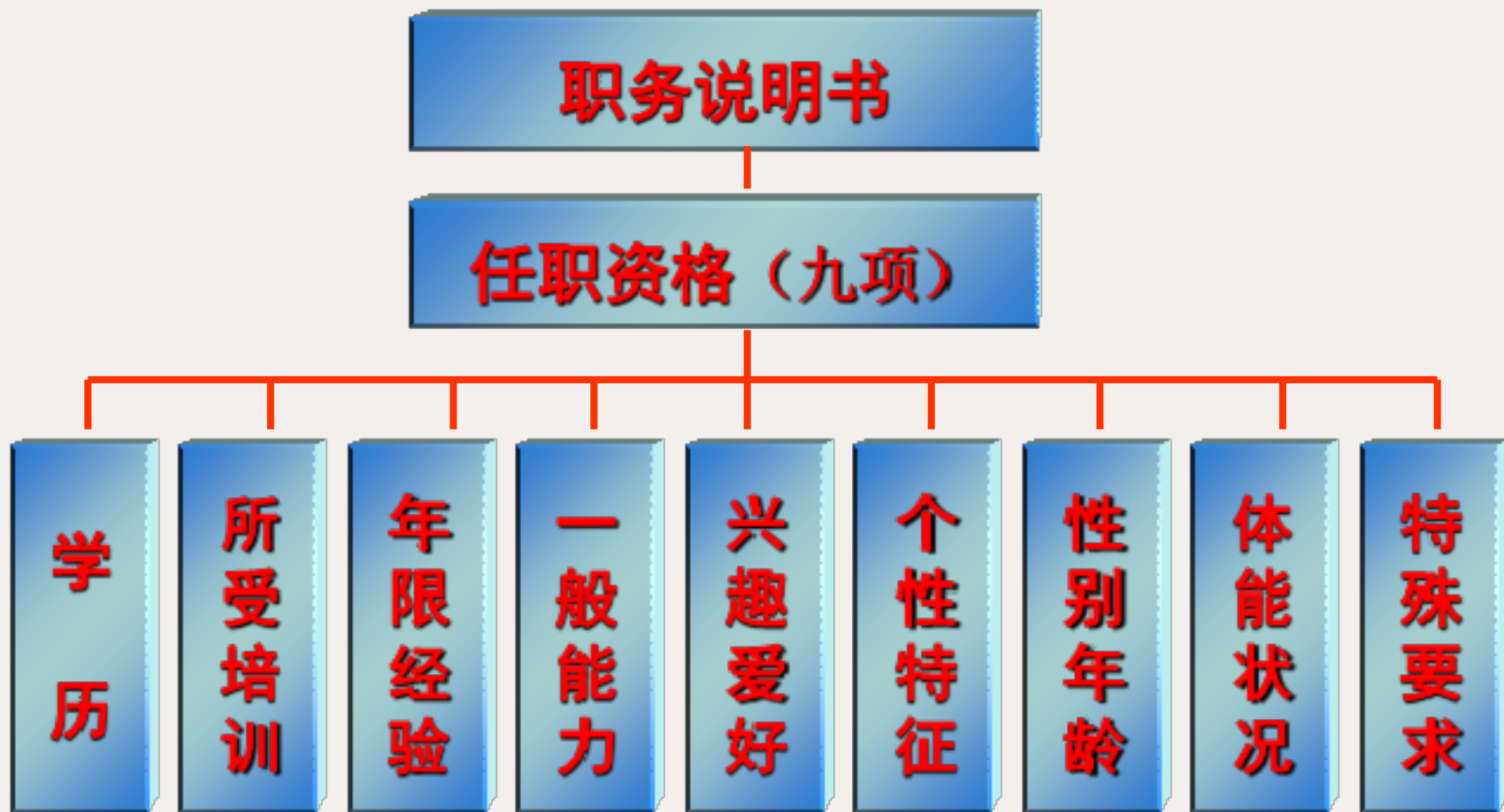
- 工作环境（六个方面）：

工作场所、工作环境的危险性说明、职业病、工作时间要求、工作的均衡性、环境的舒适度。

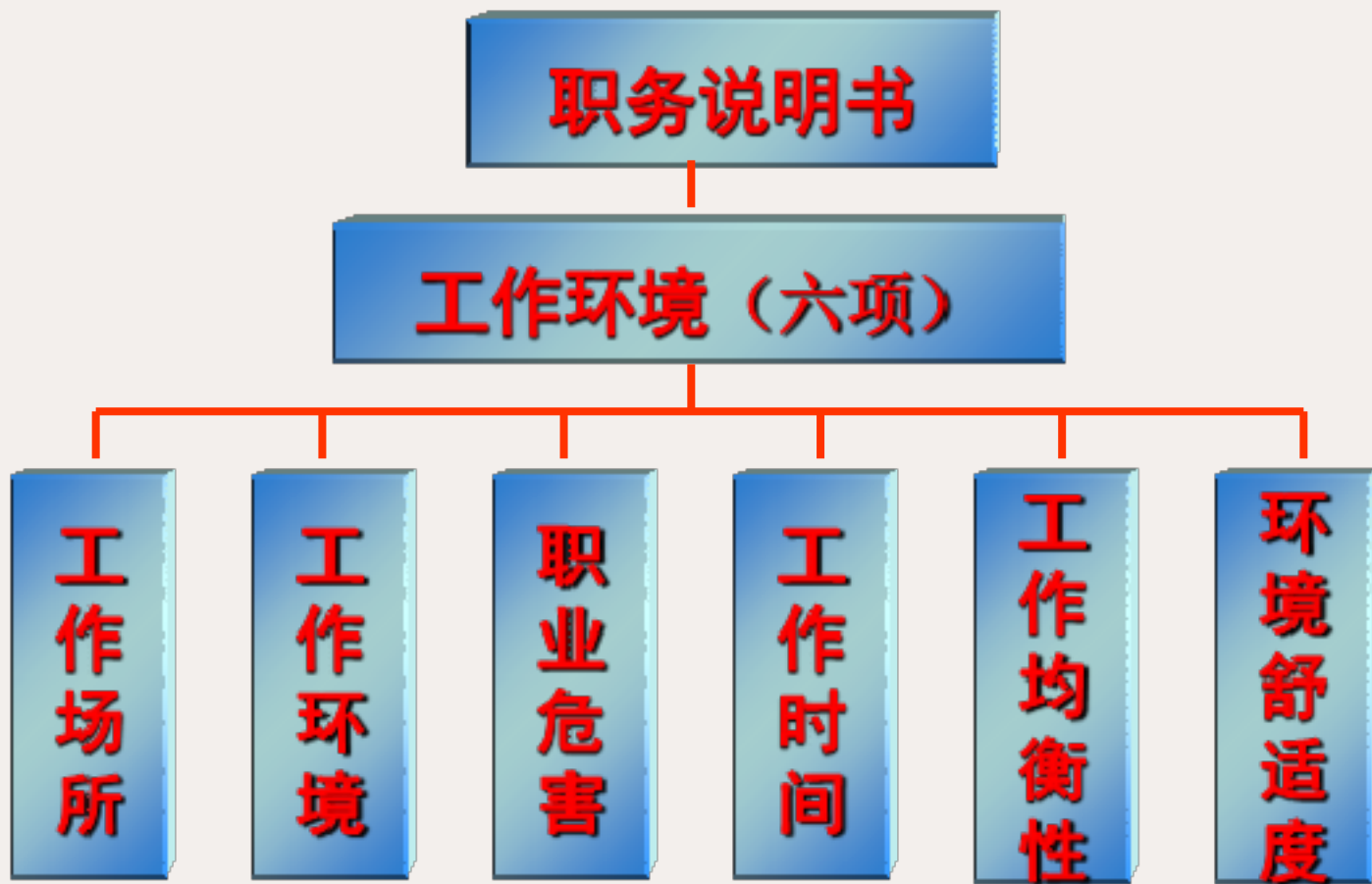




说明书图示4



说明书图示5



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/166054125214010110>