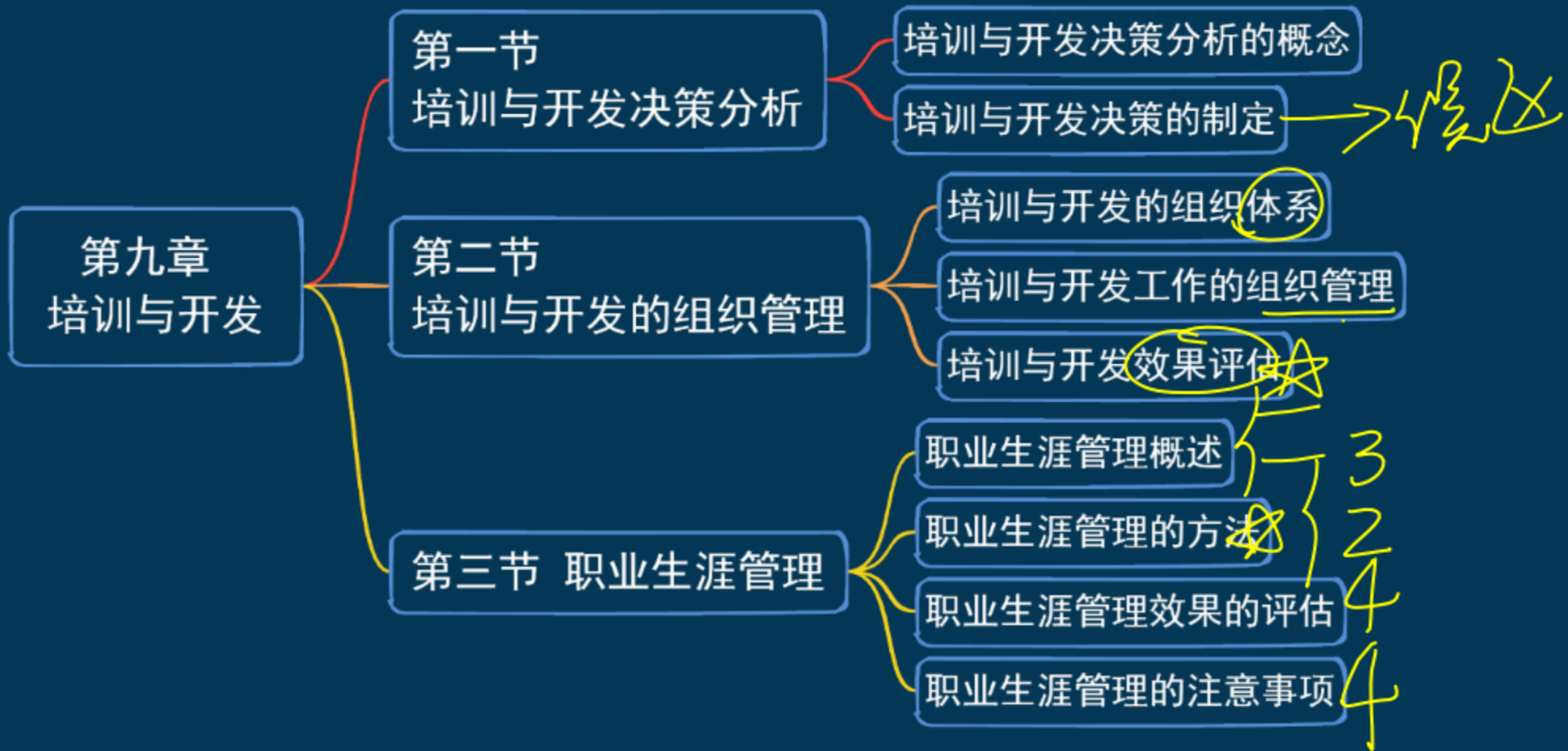




第九章 培训与开发

第九章 培训与开发

C B S



第九章 培训与开发

C 支出
B 收益
S 加薪

考点一：培训与开发决策分析的概念

1. 概念	组织在决定是否进行某项培训与开发活动之前对 <u>成本-收益</u> 进行的权衡考虑。
2. 培训与开发的需考虑三个因素	<p>(1) 培训与开发的<u>支出 (C)</u>。</p> <p>(2) 员工参与培训与开发将会给组织带来<u>收益 (B)</u>。</p> <p>(3) 组织支付给员工的<u>加薪 (S)</u>。</p> <p>只有 $B - S > C$，培训开发才会提高组织的收益。</p> <p>若 $B > C$，即收益大于支出，需要注意两种极端的情况：</p> <p>(1) $S=0$：组织乐于支出费用，员工没有积极性；</p> <p>(2) $S=B$：组织不愿支出费用，员工愿意支付。</p> <p>一般企业处于上面两种情况中间，S为正，$S < B$。</p>
3. 影响培训开发利润的因素	<p>(1) 受训员工可能的<u>服务年数</u>；</p> <p>(2) 受训员工<u>技能可能提高的程度</u>；</p> <p>(3) 受训员工的<u>努力程度</u>和对组织的<u>忠诚度</u>等。</p>

第九章 培训与开发

考点二：培训与开发决策的制定

培训开发不是一项无回报的开支，而是一种对人力资源的投资。

在实际中，管理层往往把资金、物质成本看得比智力成本重要，会出现决策误区，表现如下

1. 由于对人力资源投资的回报比其他类型的回报更难量化，更容易遭到管理层的反对。
2. 由于效果评估的滞后性等因素，管理层更愿意投资容易衡量和反馈的时间短的课程，而不愿意做那些难以衡量或反馈周期长的培训与开发投资。
3. 将培训与开发视为一项支出或员工福利，而不是投资。效益不好，首先砍掉培训与开发的预算。

第九章 培训与开发

考点三：培训与开发的组织体系

(1) (2) (3)

组织在设立培训与开发机构时，要考虑：

一是组织的规模；二是人力资源管理在组织中的地位和作用。

1. 中小型组织	一般不设置专门的机构，培训与开发工作通常是某个人力资源管理岗位的一项职责。
2. 大型组织	(1) 隶属于人力资源部，是其中的一个部门；便于形成一个协调、统一的培训开发计划，缺点是无法体现培训与开发的战略地位，难以保证力度和连续性。
	(2) 与人力资源部并列，是组织独立的一个部门。由于两个部门是并列的，难免会发生冲突，需要设置一个领导充当组织和协调的角色。
3. 一些大型的、实行分权化管理的组织	有时会组建企业大学来负责组织的培训与开发，企业大学是独立的培训与开发机构的一种扩大发展的模式。

第九章 培训与开发

考点四：培训与开发的效果评估的内容

54/3/2/2

效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节，应用最广的是层次评估模型。	
反应评估	评估受训人员对培训与开发的主观感受和看法，反应评估易于进行，是最基本、最常用的评估方式，问卷调查法应用最为普遍。
学习评估	学习评估是评估受训人员“学到了什么”，受训人在参加培训与开发结束后，在知识、技能或态度方面是否有了提高或改变，这是学习评估的主要内容。
	由于学习内容包含知识、技能、态度三个方面，因此需要采用不同的评估方法。 (1) 知识方面通常采用笔试； (2) 技能方面通常采用实际操作； (3) 态度方面通常采用自我评价的态度量表。
工作行为评估	工作行为评估重点是评价培训与开发是否带来了受训人员行为上的改变，以及受训人员把所学的运用到工作上的程度。工作行为评估是效果评估中一项重要的内容，可以直接反映培训与开发的效果，也是组织高管和直接主管特别关心的。
	工作行为评估的方法包括面谈、直接观察、绩效监测、行为评价量表等。其中，行为评价量表是行为评估中最常用的方法。

第九章 培训与开发

考点四：培训与开发的效果评估的内容

结果评估	<p>结果评估的目标是评估受训人员工作行为改变对其所服务的组织或部门绩效的影响作用。培训与开发的最终评估应该以组织工作绩效为标准，如增加产量、提高生产力和产品质量、降低投诉率等。结果如何是组织进行培训与开发效果评估的最重要内容，是最具有说服力的评价指标，也是组织高层最关心的评估内容。</p>
	<p>结果评估指标包括硬指标和软指标。</p> <p>(1) 硬指标包括：产出、质量、成本和时间四大类，易被衡量和量化，容易被转化为货币价值，而且评价也更为客观。</p> <p>(2) 软指标包括工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务等方面，难以被衡量和量化，也难以被转化为货币价值，而且评价具有主观性。</p>
投资收益评估	<p>投资收益评估的目标是确定或比较组织进行培训与开发的成本收益。</p> <p>在实际工作中，组织很少进行投资收益评估，因为对其进行评估是一个困难且昂贵的过程。</p>

第九章 培训与开发

考点五：培训与开发的效果评估方法的分类

(1) 控制实验法	①控制实验法是一种最规范化的评估方法。
	②可以确定员工绩效的提高是否确实是由培训与开发所引发的，而不是由企业的其他方面变化引起的。
	③并不适用于那些难以找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，如管理技能培训与开发等。
	④控制实验法可以提高评估的准确性和有效性，但操作起来较为复杂，且费用也高，因此在实际工作中，常常采用问卷调查法进行培训与开发效果评估。
(2) 问卷调查法	①受训人员对培训与开发项目的看法；
	②受训人员所学的知识和技能；
	③受训人员应用所学新知识的能力；
	④培训与开发的目标是否达成。

第九章 培训与开发

考点六：职业生涯管理的方法

(一) 组织层次的职业生涯管理方法

1. 提供职业生涯信息	<p>(1) 公布职位空缺信息；</p> <p>(2) 介绍组织内的职业生涯通道；</p> <p>①横向：即员工在同一个管理层级或同一个技术、技能等级上不同岗位或不同工种之间的变动路径；</p> <p>②纵向：即员工在不同管理层级、技术等级、技能等级上下之间的变动路径；</p> <p>③双通道：即员工同时承担管理工作和技术工作，俗称“双肩挑”，主要是为组织中技术人员或专业人员设计的，也是组织培养高层管理人员的主要方式之一。</p> <p>(3) 建立职业生涯信息中心。</p>
2. 成立潜能评价中心	<p>主要用于专业人员、管理人员、技术人员提升的可能性评价。</p> <p>①评价中心； ②心理测验； ③替换或继任规划。</p>
3. 实施培训与发展项目	<p>①工作轮换；</p> <p>②利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训；</p> <p>③参加组织内部或外部的专题研讨会；</p> <p>④专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯设计。</p>

第九章 培训与开发

考点六：职业生涯管理的方法

(二) 个人层次的职业生涯管理方法 2

(1) 给个人提供自我评估工具和机会	① 职业生涯讨论会；
	② 提供职业生涯手册；
	③ 退休前讨论会。
(2) 职业生涯指导与咨询	① 人力资源部的专业人员或具体负责人；
	② 员工的直接主管；
	③ 组织外的专业指导师或咨询师。

} 2分

} 2分

第九章 培训与开发

考点七：职业生涯发展阶段及主要任务

	探索期①	建立期②	维持期③	衰退期④
发展任务	确定兴趣、能力，让自我与工作匹配	晋升、成长、安全感；生涯类型的确立	维持成就感；更新技能	退休计划；改变工作与非工作之间的平衡
活动	协助、学习、遵循方向	独自做出贡献	训练、帮助、政策制定	退出工作
身份	学徒	同事	导师	顾问
年龄	30岁以下	30~45岁	45~60岁	60岁以上
专业资历	2年以下	2~10年	多于10年	多于10年

15

→ 2 ——— 10 <

第九章 培训与开发

考点八：职业生涯锚

3内 4 } 职业锚 5 类型

职业生涯锚是指一个人不得不做出选择的时候，他/她无论如何都不会放弃的职业生涯中的那种至关重要的东西或价值观。

内容	①自省的才干与能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；
	②自省的动机与需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会，以及他人的反馈为基础；
	③自省的 <u>态度与价值观</u> ，以自我与雇佣组织和工作环境的准则与价值观之间的实际遭遇为基础。
特点	①产生于 <u>早期</u> 职业生涯阶段，以个体习得 <u>工作经验</u> 为基础；
	②强调个人能力、 <u>动机和价值观</u> 三方面的相互作用与整合；
	③不可能根据各种测试 <u>提前进行预测</u> ；
	④并不是完全固定不变的。

第九章 培训与开发

考点八：职业生涯锚

3 ✓ 4 ✓ 5 ✓

5 类型

①技术/职能能力型	其特点是强调实际技术/职能等业务工作； 拒绝一般管理工作，但可以在技术/职能领域里管理他人
②管理能力型	其特点是追求一般性管理工作，且责任越大越好；具有强烈的升迁动机，以提升等级和收入作为衡量成功标准；具有分析能力、人际沟通能力和情绪控制能力的强强组合特点，但对组织有很强的依赖性。
③安全稳定型	追求安全、稳定的职业前途是这一类职业锚员工的驱动力和价值观。一种是追求职业安全；另一种是注重情感的安全稳定。
④自主独立型	自主独立型职业锚的人在选择职业时绝不放弃自身的自由，并且视自主为第一需要。
⑤创造型	有强烈的创造需求和欲望，发明创造是他们工作的强大驱动力；具有冒险精神。

4 重要作用

在个人的职业生涯发展中或在组织生涯管理中都有重要的作用：
①有助于识别个体的职业生涯目标和职业生涯成功标准；
②能够促进员工预期心理契约的发展，有利于个体与组织稳固地相互接纳；
③有助于增强个体职业技能和工作经验，提高个体和组织的绩效；
④个体中后期职业生涯发展奠定基础。

第九章 培训与开发

考点小结

- ✓ 培训与开发决策分析的概念
- ✓ 培训与开发决策的制定
- ✓ 培训与开发的组织体系
- ✓ 培训与开发的效果评估的内容
- ✓ 培训与开发的效果评估方法的分类
- ✓ 职业生涯管理的方法
- ✓ 职业生涯发展阶段及主要任务
- ✓ 职业生涯锚

C B S

✓ 3/2

2/3

5

2/1

3
2

4

3 4 5



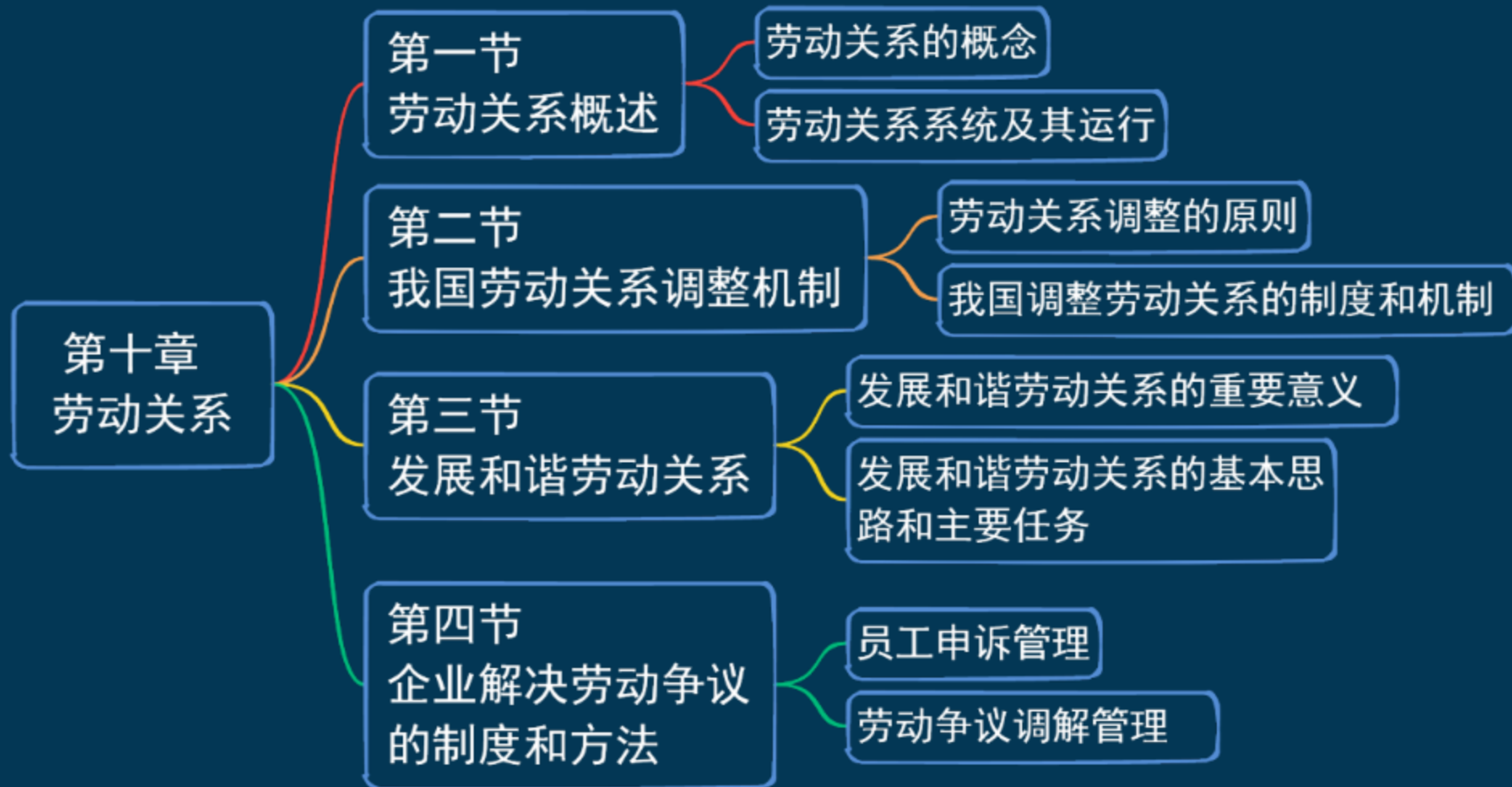
谢谢观看

THANK YOU



第十章 劳动关系

第十章 劳动关系



第十章 劳动关系

考点一：劳动关系的概念

含义	劳动关系是指劳动者与劳动力使用者以及相关组织为实现劳动过程所构成的社会关系。
特征	①在劳动力市场上，劳资双方都是自主的独立主体，劳动力的市场交换关系是一种形式上的平等经济关系。（形式上平等）
	②市场经济下的劳动者，是一种具有“从属性特点的雇佣劳动者”。从属性是劳动关系最主要的特点。（实质上从属）
主体	<ol style="list-style-type: none">1. 劳动者2. 工会：工会划分形式（见下页）3. 用人单位4. 雇主组织5. 政府：在劳动关系中的作用（见下页） <p>五大主体 = 工会</p>

第十章 劳动关系

考点一：劳动关系的概念

工会 划分 方式	<p>①按工会的<u>组织结构形式</u>划分：<u>职业工会</u>、<u>产业工会</u>、<u>总工会</u>；</p> <p>②工会的<u>层级划分</u>：<u>企业工会</u>、<u>区域性（或地方性）工会</u>、<u>全国性工会</u>。</p>
5 政府 在劳 动系 中的 作用	<p>(1) 劳动关系的<u>规制者</u>：制定和实施劳动法律法规调整和 规范劳动关系。</p> <p>(2) 劳动关系运行的<u>监督者</u>：对实施情况进行监督检查。</p> <p>(3) 劳动争议的<u>重要调解仲裁者</u>。</p> <p>(4) 劳动关系重大冲突的<u>控制者</u>。</p> <p>(5) 协调劳动关系制度和机制建设的<u>推动者</u>。</p>

第十章 劳动关系

考点二：劳动关系系统及其运行

（一）劳动关系系统的概念和特点

1. 概念	也称产业关系或劳资关系系统，指现代社会系统中以劳动关系为基本关系所构成的包括劳动关系的内部构成和外部环境因素交流互动的有机整合体。
2. 特点	劳动关系系统的运行围绕着适应环境而展开： (1) 政治和社会环境的投入是劳动关系系统存在的社会条件； (2) 三方主体（即劳动者与工会、雇主与雇主组织、政府）是劳动关系系统的直接参与者； (3) 意识形态对于三方关系处理发挥着重要的作用； (4) 三方博弈的结果又对于劳动关系的环境产生影响； (5) 劳动关系系统运行或转换过程的结果或产出是规则，规则又反过来直接规范劳动关系的运行。

第十章 劳动关系

考点二：劳动关系系统及其运行

(二) 劳动关系系统的运行

劳动关系系统的运行是指劳动关系系统的组织构成、权利分配以及关系处理和作用发挥的过程和方式。

1. 劳动关系运行的 <u>两个方面</u>	① <u>组织机构与相互关系</u> ；② <u>关系处理的规则和程序</u> 。
2. 劳动关系运行过程的 <u>三个阶段</u>	① <u>劳动关系的构成</u> ； ② <u>劳动标准的确定和实施</u> ； ③ <u>劳动争议的处理和解决</u> 。
3. 劳动关系系统运行的 <u>两种基本形式</u>	劳动关系的 <u>冲突</u> 和 <u>合作</u> ，基本方向是 <u>合作</u> 。
4. 劳动关系系统运行的 <u>两种功能</u>	<u>动力</u> 和 <u>约束</u> 功能。本质上，劳动关系系统的运行是以人与人之间的 <u>经济利益关系</u> 为主的。
5. 劳动关系系统的运行和发展分为 <u>三种状态</u>	<u>良性</u> 运行和谐发展； <u>中性</u> 运行常态发展； <u>恶性</u> 运行畸形发展。
6. 建立和完善劳动关系系统 <u>构成、运行和冲突处理的机制体系</u>	包括： <u>劳动力合理配置的市场机制</u> 、 <u>劳动关系建立的契约机制</u> 、 <u>劳动标准确立的协商谈判机制</u> 、 <u>劳动关系规制的法律机制</u> 、 <u>劳动关系管理的监察机制</u> 。

第十章 劳动关系

考点二：劳动关系系统及其运行

（三）劳动关系运行的程序规则和实体规则

劳动关系系统的运行是通过劳动关系运行的规则网络作为基本依据并予以规范和调整的。劳动关系运行的规则网络是由法律、权力、传统和道德四个方面构成的。

法律	最为基本和一般的规范手段。
权力	政治领域的规范手段。
传统	社会领域的规范手段。
道德	价值理念的规范手段。

这四种规范手段在不同的环境下作用各有不同，其中法律规范是构成劳动关系运行的规则网络的基本构成，这一构成又分为程序规则和实体规则。

第十章 劳动关系

考点二：劳动关系系统及其运行

(三) 劳动关系运行的程序规则和实体规则

概念	是指劳动关系运行中关于处理的方法和过程的规则要求，劳动关系运行的首要规则是程序规则，因为没有程序规则就没有实体规则。
基本要求	程序法制化是程序规则建立的基本要求。
内容	程序规则的内容涉及劳动关系系统运行的全过程。
具体规则	①个别劳动关系处理规则，即劳动者个人与雇主之间关系处理的规则。这一规则的基本方式即劳动合同制度。个别劳动关系是构成劳动关系系统的基础关系。
	②集体劳动关系处理规则，即劳动者集体与雇主或雇主组织之间关系处理的规则。这一规则的基本表现方式则是集体合同。集体劳动关系处理规则是劳动关系系统运行的核心规则。
	③劳动争议处理规则实际上是劳动关系系统运行中的救济规则，是对于前两个规则的补充。

第十章 劳动关系

考点二：劳动关系系统及其运行

(三) 劳动关系运行的程序规则和实体规则

主要内容是关于劳动者权利的维护，其主要法律表现形式为劳工标准。

<p>(1) 劳动者个人权利 (个别劳权) 的规定</p>	<p>①具体内容主要涉及劳动条件、劳动标准的确定和实施等。劳动者个人权利或个别劳权的规定，主要体现在劳动基本法律文件中。作为最低劳动标准，体现了国家在劳工权利方面的基本准则。</p> <p>②劳动者个人的权利，主要包括劳动就业权、工资报酬权、休息休假权、社会保障权、职业安全卫生权、职业培训权、劳动争议提请处理权等。</p>
<p>(2) 劳动基本权 (集体劳权) 的规定</p>	<p>劳动基本权的内容通常是指“劳动三权”，即团结权、集体谈判权和集体行动权。民主参与权也发展成为劳动基本权的内容。集体劳权的实现程度反映了劳资关系法制化和规范化的发展程度。</p>

3+1

第十章 劳动关系

考点三：劳动关系调整的原则

<p>(一) 劳动关系主体权利义务统一的原则</p>	<p>在劳动关系中，劳动者和用人单位都享有权利和负有义务，双方的权利义务相互对应，彼此依存。</p> <p>这不仅表现了劳动关系主体之间对劳动过程的共同支配，而且反映了主体间相互制约的辩证关系。</p>
<p>(二) 保护劳动关系主体权益的原则</p>	<p>劳动关系就其本质而言是一种权力和利益的关系。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 全面保护：①双维护；②法定权益、约定权益、财产权、人身权都保护；2. 平等保护：全体劳动者和各类用人单位；3. 优先保护（劳动者）和特殊保护（女职工、未成年工）
<p>(三) 以劳动关系双方自主协调为基础的原则</p>	<p>劳动关系的建立、存续和终止以及劳动关系双方的纠纷处理，主要是由劳动关系双方依法自主协商决定。在市场经济条件下，劳动关系是通过劳动者个人和用人单位自主双向选择加以确定和形成的。</p>
<p>(四) 促进经济发展和社会进步的原则</p>	
<p>(五) 同时，调整劳动关系还要遵循依法调整和三方协调的原则。</p>	

第十章 劳动关系

考点四：我国调整劳动关系的制度和机制

(一) 劳动合同制度	1. 劳动合同是市场经济条件下劳动者个人与用人单位建立劳动关系的契约，是落实劳动保障法律法规、规范劳动关系双方权利和义务的重要载体。
	2. 劳动合同制度是市场经济条件下调整个别劳动关系的一项基本制度。
(二) 集体合同制度	1. 集体合同是指用人单位与本单位职工根据法律法规、规章的规定，就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、职业培训、保险福利等事项，通过集体协商签订的书面协议。
	2. 集体合同制度是调整集体劳动关系的基本制度。
(三) 劳动规章制度	1. 劳动规章制度是用人单位依法制定并在本单位实施的组织劳动过程和进行劳动管理的规则和制度的总和。
	2. 依法制定的劳动规章制度，可以作为用人单位劳动用工管理的依据。
(四) 职工民主管理制度	1. 我国职工民主管理制度的主要体现形式是职工代表大会制度：是由职工民主选举产生的职工代表组成的，代表全体职工行使民主管理的机构，是企业实行民主管理的基本形式。
	2. 职工代表大会制度一直是公有制企业实行职工民主管理的一种法定必要形式。

第十章 劳动关系

考点四：我国调整劳动关系的制度和机制

<p>(五) 劳动争议处理制度</p>	<p>1. 劳动争议是指劳动关系双方当事人因实现劳动权利和履行劳动义务而发生的纠纷。《劳动争议调解仲裁法》</p> <p>2. 劳动争议处理制度是指由法定的机构依法对劳动关系主体双方因劳动权利和义务发生的纠纷进行处理的一项制度。它是调整劳动关系的重要手段，是处理劳动关系主体双方矛盾纠纷的重要机制，是劳动关系协调机制的重要组成部分。</p> <p>3. 我国明确了以协商、调解、仲裁、诉讼为主要环节的先裁后审的劳动争议处理制度。我国实行的是“一调、一裁、两审”的争议处理体制。</p>
<p>(六) 协调劳动关系三方机制</p>	<p>三方机制是由政府、工会代表、雇主代表组成的三方性劳动关系协调制度。</p>
<p>(七) 劳动监察制度</p>	<p>劳动监察是指劳动行政管理机关依法对用人单位遵守劳动法律法规情况进行监督检查，发现和纠正违法行为，并对违法行为依法进行行政处理或行政处罚的行政执法活动。</p>

第十章 劳动关系

考点五：发展和谐劳动关系的主要任务

主要任务

1. **进一步完善劳动合同制度**：提高企业和农民工劳动合同签订率、加强对企业劳动用工的指导和服务、完善劳务派遣规定，推进劳动用工备案制度建设，加强对产业结构调整 and 国有企业改革中劳动关系处理的指导。
2. **积极推进集体合同制度**：实施加强集体合同制度法制建设，进一步扩大集体协商和集体合同制度的覆盖面，帮助双方协商代表提高政策水平和协商能力。
3. **健全国家劳动标准体系**：完善特殊工时制度，加强劳动定额定员标准工作，贯彻落实职工带薪年休假制度。
4. **完善协调劳动关系三方机制**
5. **加强企业工资收入分配制度改革**：推进工资集体协商制度建设，健全以工资指导价、指导价位为主要内容的企业工资宏观调控体系，完善并落实最低工资制度。
6. **完善劳动争议处理体制**
7. **加大劳动保障执法监察力度**

第十章 劳动关系

考点六：员工申诉管理的原则



(1) 合法原则	不允许企业在进行员工申诉管理时与国家的法律法规相违背。
(2) 公平原则	①员工与企业是平等互惠的关系； ②当管理者确实触犯公司制度甚至国家法律时，应当一视同仁。
(3) 明晰原则	①要明确界定员工的申诉范围； ②同时，还应对申诉问题进行分类处理。
(4) 及时原则	①及时地预防； ②及时地处理。
(5) 反馈原则	①注意对处理结果的反馈； ②如果因为调查周期较长需要推迟决定，也应当及时与申诉人沟通、避免沟通不畅而导致其他问题的发生。
(6) 保密原则	不能泄露申诉内容和申诉人的个人隐私，避免出现打击报复等恶性事件

第十章 劳动关系

考点七：劳动争议调解管理

1. 劳动争议调解的概念	广义	广义的劳动争议调解包括各种组织以各种方式对劳动争议案件进行调解。
	狭义	狭义的劳动争议调解是指企业劳动争议调解委员会对本企业发生的劳动争议案件进行的调解。
2. 企业劳动争议调解委员会的设立	大中型企业	应当依法设立劳动争议调解委员会，并配备专职或者兼职工作人员。
		劳动争议调解委员会可以根据需要在车间、工段、班组设立调解小组。
	小微型企业	可以设立劳动争议调解委员会，也可以由劳动者和企业共同推举人员，开展调解工作。

第十章 劳动关系

考点小结

- ✓ 劳动关系的概念
- ✓ 劳动关系系统及其运行
- ✓ 劳动关系调整的原则 5
- ✓ 我国调整劳动关系的制度和机制 7
- ✓ 发展和谐劳动关系的主要任务 7
- ✓ 员工申诉管理的原则 6
- ✓ 劳动争议调解管理



谢谢观看

THANK YOU