

第七章 员工招聘与员工培训

第一节 人力资源管理概述

【考点】人力资源管理的内容

人力资源管理主要包括以下九个方面。

- (1) 人力资源战略与规划
- (2) 工作分析与设计
- (3) 员工招聘与录用
- (4) 员工培训与开发
- (5) 绩效管理；(6) 薪酬管理
- (7) 劳动关系管理；(8) 国际人力资源管理
- (9) 人力资源研究

第二节 工作分析

【考点】工作分析的概念与作用

(一) 工作分析的概念

工作分析也可以叫做**职位分析**、**岗位分析**

主体是进行工作分析的管理者和有关人员，

客体是企业内部的各个职位

内容是各个职位有关的情况信息，

结果是工作说明书（也可以叫做职位说明书或者岗位说明书）和工作分析报告

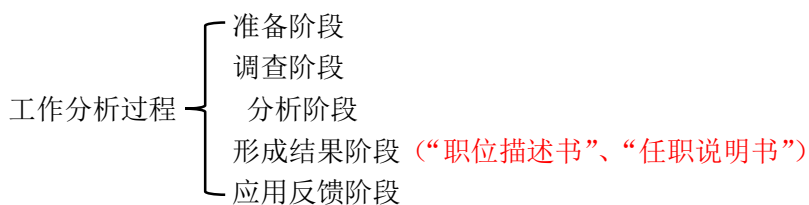
(二) 工作分析的作用

- (1) 为企业战略的落实和组织结构的优化奠定了**坚实的基础**
- (2) 为人力资源规划提供**信息**
- (3) 为员工招聘提供了**明确标准**
- (4) 为员工培训和开发提供**依据**
- (5) 为绩效考核提供**依据**
- (6) 为制定公平合理的薪酬政策**奠定基础**

【考点】工作分析的步骤与方法

(一) 工作分析的步骤

工作分析的实施是一个完整的过程，一般应包括：



(二) 工作分析的方法

1.观察法

2.访谈法

3.问卷法

4.工作日志法

5.工作实践法

优点：能获得有关工作的第一手资料，准确了解工作的实际过程以及在体力、知识、经验等方面的要求。

缺点：适用范围窄，对工作分析人员实际操作能力要求高。

【考点】工作说明书的编写

一般包括两部分，即工作描述和工作规范。

(一) 工作说明书的内容

内容包括：工作标识、工作概述、工作联系、工作职责、工作权限、绩效标准、工作条件、任职者资格及其他信息。

(二) 工作说明书编写的原则

- (1) 逻辑性原则
- (2) 准确性原则
- (3) 实用性原则
- (4) 完整性原则
- (5) 统一性原则

(三) 工作说明书的编写步骤

- (1) 全面获取工作信息
- (2) 综合处理工作信息
- (3) 完成撰写工作说明书

第三节 员工招聘

【考点】员工招聘的含义、作用与原则

员工招聘的原则：

信息公开原则、公正平等原则、效率优先原则、双向选择原则

【考点】人岗匹配原理

- (1) 人适其岗
- (2) 岗得其人

【考点】员工招聘的程序

员工招聘是企业人力资源开发与管理工作的基础，要做好员工招聘工作，必须应用科学的招聘程序。

企业员工招聘的一般程序如下：制订招聘计划——制定招聘决策——选择招聘渠道（内部和外部）——选择招聘方法——发布招聘信息——收集求职资料——确定录用人员

【注意】招聘信息发布的原则：广泛原则、及时原则、层次原则、真实原则、全面原则

招聘信息发布的渠道有：报纸、杂志、电视、电台、布告、新闻发布会等。

企业要选择费用较低、速度较快、覆盖面较广、便于双向交流的渠道。

【考点】员工招聘的渠道

(一) 内部招聘

1. 内部招聘

2. 内部招聘的形式

主要有内部晋升和职位转换

3. 内部招聘的优点和不足

(1) 优点：

- ① 给员工提供了晋升的机会和空间
- ② 降低误用或错用率。

- ③ 不仅能减少招聘工作的宣传费用和差旅费用，减少了企业的培训费用。
- ④ 有助于企业挑选和培养各层次的管理人员和未来的接班人。

(2) 不足：

- ①容易使企业选人、用人的视野逐渐狭窄。
- ②不利于工作创新。
- ③晋升或职位转换的必然结果是产生另一职位的空缺，这个空缺也同时需要弥补。
- ④容易导致企业内部部门之间或员工之间的矛盾。
- ⑤若协调不好，还会造成员工的不满和效率的降低。
- ⑥使企业失去了选择外部优秀人才的机会。

(二) 外部招聘

1.外部招聘

2.外部招聘形式

媒体广告招聘、人才招聘会招聘、校园招聘、中介机构招聘、猎头公司招聘、海外招聘和申请人自荐等。

3.外部招聘的优点和不足

(1) 外部招聘的优势：

- ①能够为企业注入新鲜血液，有利于企业拓展视野。外部人员可以为企业引入新的管理方法和经营理念。
- ②可以拓展企业的招聘范围。
- ③能够使企业快速招聘到所需要的员工。

(2) 外部招聘的不足：

- ①外部招聘具有一定的风险性
- ②打击内部应聘员工的积极性
- ③新员工需要较长的调整期，以熟悉工作、人员和企业，进入工作角色
- ④招聘成本高

(三) 内外部招聘的平衡

内部招聘和外部招聘是相辅相成的，如果两者能够很好地结合，既能满足企业实现招聘计划的要求，又能很好地将两者的优势互补。

平衡两者关系时应该考虑以下几个方面的因素：

- (1) 企业的经营发展战略
- (2) 企业现有人力资源状况
- (3) 招聘目的 (4) 企业的用人观
- (5) 企业所处的外部环境

【考点】员工招聘中常用的人员甄选技术

(一) 心理测评

心理测评是对求职者的心理素质和能力的测试。

成就测评、倾向测评、智力测评、人格测评、能力测评

(二) 知识考试

常见的有百科知识考试、专业知识考试和相关知识考试等类型。

(三) 情景模拟考试

主要针对的是求职者明显的行为以及实际的操作，其主要测试内容是公文处理、角色扮演和即席发言等。

(四) 面试：基础是面对面进行口头信息沟通

第四节 员工培训

【考点】员工培训的需求分析

(一) 企业层面的培训需求分析
包括对**企业目标的检验、企业资源的评估、企业特征的分析以及环境影响作用的分析**等方面。

(二) 工作层面的培训需求分析

- (1) **工作的复杂程度**
- (2) **工作的饱和程度**
- (3) **工作的难易程度**
- (4) **工作内容和形式**

(三) 员工层面的培训需求分析

在对员工进行分析时，主要内容包括：**员工的知识结构、专业、年龄结构、个性、能力分析**

【考点】员工培训的方法

(一) 常用的在职培训方法

师带徒、工作轮换、教练、行动学习等方法

(二) 常用的脱产培训方法

授课法、讨论法、案例研究法、情景模拟法和网络培训法等。

第五节 企业劳动合同管理与劳动争议处理

【考点】企业劳动合同管理

(一) 企业劳动合同的种类

(1) **按照劳动合同的期限划分：**

- ①**固定期限劳动合同。5年或10年，1年或3年**
- ②**无固定期限劳动合同。**

有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

第一，**劳动者在该用人单位连续工作满10年的；**

第二，用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，**劳动者在该用人单位连续工作满10年且距法定退休年龄不足10年的；**

第三，连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有《劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满1年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

(3) 以完成一定工作为期限的劳动合同。

多适用于建筑、铁路交通和水利工程等行业。

(2) 按照工作时间划分：可分为全日制劳动合同和非全日制劳动合同。

全日制劳动合同：以日计酬、在同一用人单位每日工作时间在**4小时以上、8小时以下，每周工作时间不超过40小时。**

非全日制劳动合同：以小时计酬为主，劳动者在同一用人单位一般平均每日工作时间**不超过4小时，每周工作时间累计不超过24小时**的用工形式。

双方当事人可以订立口头协议。

(二) 企业劳动合同的订立

1.订立企业劳动合同的原则

- (1) 合法原则
- (2) 公平原则
- (3) 平等自愿原则
- (4) 协商一致原则
- (5) 诚实信用原则

2.订立企业劳动合同的程序

- (1) 提议
- (2) 协商
- (3) 签约

(三) 企业劳动合同的内容和条款

(1) **法定条款**：①用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人。②劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码。③劳动合同期限。④工作内容和工作地点。⑤工作时间和休息休假。⑥劳动报酬。⑦社会保险。⑧劳动保护、劳动条件和职业危害防护。⑨法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

(2) 约定条款

- ① 试用期
- ② 培训
- ③ 保守商业秘密和竞业限制条款
- ④ 补充保险和福利待遇
- ⑤ 其他事项

(四) 企业劳动合同的形式

书面劳动合同；

非全日制用工双方当事人可以订立口头协议。

(五) 无效企业劳动合同的确认与处理

(1) 无效企业劳动合同的确认：

无效企业劳动合同有三种。

- ① 以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使对方在违背真实意思的情况下订立或者变更的劳动合同；
- ② 企业免除自己的法定责任、排除劳动者权利订立的劳动合同；
- ③ 是违反法律、行政法规强制性规定的劳动合同。

(2) 无效企业劳动合同的处理

- ① 确认劳动合同是全部无效还是部分无效。
- ② 分清造成无效劳动合同的责任。
返还财产、赔偿损失

(六) 企业劳动合同的履行和变更

- (1) 企业劳动合同的履行
- (2) 企业劳动合同的变更：工作内容、工作地点、工资福利的变更等。

(七) 企业劳动合同的解除和终止

1.企业劳动合同的解除

- (1) 双方协商解除合同

(2) 劳动者单方解除合同。

- ① 一般情形下提前 30 天通知解除合同
- ② 试用期内提前 3 天通知解除合同
- ③ 企业违法，劳动者可以解除合同

(3) 企业单方解除合同。

企业单方解除劳动合同包括以下三种：

① 劳动者有过失，企业可以解除合同。

第一，在试用期间被证明不符合录用条件的；

第二，严重违反用人单位的规章制度的；

第三，严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；

第四，劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；

第五，采用欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使用用人单位在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同，致使劳动合同无效的；

第六，被依法追究刑事责任的。

上述六种情形的共同特点是劳动者主观上均有严重过失，因而企业有权随时解除合同。

企业在这种情形下解除合同，不受提前通知期的限制，不受企业不得解除劳动合同的法律限制，而且解除合同不需要支付经济补偿。

② 劳动者无过失，企业可以解除合同的情形。

《劳动合同法》第 40 条规定，有下列情形之一的，企业提前 30 日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者 1 个月工资后，可以解除劳动合同：

第一，劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由企业另行安排的工作的；

第二，劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；

第三，劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行，经企业与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。

③ 裁员

(4) 企业不得解除合同的情形。

① 从事接触职业病危害作业的劳动者未进行离岗前职业健康检查，或者疑似职业病病人在诊断或者医学观察期间的；

② 在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；

③ 患病或者非因工负伤，在规定的医疗期内的；

④ 女职工在孕期、产期、哺乳期的；

⑤ 在本单位连续工作满 15 年，且距法定退休年龄不足 5 年的；

⑥ 法律、行政法规规定的其他情形。

上述是企业不得解除劳动合同的六种情形，但若劳动者有过失，企业仍然可以依法解除劳动合同。

【考点】企业劳动争议处理

(一) 企业劳动争议概述

(1) 企业劳动关系当事人之间因劳动权利与义务发生的争执

(2) 企业劳动争议的种类：个别争议、集体争议

(3) 企业劳动争议处理的基本原则。

处理企业劳动争议，必须遵循以下原则：

一是着重调解、及时处理原则；

二是在查清事实的基础上依法处理原则；

三是当事人在适用法律面前一律平等原则。

(4) 企业劳动争议处理的方式：协商、调解、仲裁、诉讼

(二) 企业劳动争议的协商和调解

(三) 企业劳动争议的仲裁

企业劳动争议仲裁的时效规定：当事人应当从知道或者应当知道其权利被侵害之日起 1 年内；

企业劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起 15 日内，可以向人民法院起诉；

仲裁庭处理企业劳动争议，应当自组成仲裁庭之日起 45 日内结束。案情复杂需要延期的，经报仲裁委员会批准，可以适当延期，但是延长的期限不超 15 日。

(四) 企业劳动争议的诉讼

劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，自收到裁决书之日起 15 日内，可以向人民法院起诉。

当事人在法定期限内既不起诉、又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以请求人民法院强制执行。