



## 第九章

## 培训与开发



## 知识点一：培训与开发评估的内容 ★★★

效果评估是培训与开发体系中最难实现的一个环节  
效果评估中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，是最基本、最常用的评估方式
学习评估	评估受训人员“学到了什么”
工作行为评估	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，是组织高管层和直接主管特别关心的，行为评价量表是行为评估中最常用的方法
结果评估	评估受训人员工作行为改变时对其所服务的组织或部门绩效的影响作用，高管层最关心的评估内容 硬指标：产出、质量、成本和时间（可量化） 软指标：工作习惯、工作满意度、主动性、顾客服务
投资收益评估	确定或比较组织进行培训与开发的成本收益，组织很少进行投资收益评估



## 知识点二：评估的时机与方法



评估时机	培训与开发结束时的评估 培训与开发后的回任工作评估——更为重要	
评估方法	控制实验法	是一种最规范的评估方法 将培训与开发组与一个控制组（非培训开发组）进行比较 不适用：难于找到量化绩效指标的培训与开发项目或活动，例如管理技能培训 优点：可以提高评估的准确性和有效性 缺点：操作比较复杂，费用高
	问卷调查法	常用的培训与开发效果的评估方法



### 知识点三：职业生涯管理的方法



组织层次 职业生涯管理	提供职业 生涯信息	<ul style="list-style-type: none"><li>◆公布职位空缺信息</li><li>◆介绍组织内的职业生涯通道</li></ul> <p>横向通道：员工在同一个管理层级或同一技术、技能等级上不同岗位或工种之间的变动路径</p> <p>纵向通道：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>双通道：同时承担管理工作和技术工作，适用于技术人员、专业人员、高级管理人员</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◆建立职业生涯信息中心</li></ul>
	成立潜能 评价中心	评价中心、心理测验、替换或继任规划
	实施培训 与发展项目	<ul style="list-style-type: none"><li>◆工作轮换；</li><li>◆利用公司内、外人力资源发展项目对员工进行培训；</li><li>◆参加组织内部或外部的专题研讨会；</li><li>◆专门对管理者进行培训或实行双通道职业生涯计划。</li></ul>



### 知识点三：职业生涯管理的方法



个人层次 职业生涯管理	给个人提供自我评估 工具和机会	职业生涯讨论会 提供职业生涯指导手册 退休前讨论会
	职业生涯指导或咨询	人力资源部的专业人员或具体负责人员 员工的直接主管领导 组织外的专业指导师或咨询师



## 知识点四：职业生涯管理发展阶段及主要任务



	探索期	建立期	维持期	衰退期
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



## 知识点五：职业生涯锚



定义	指个人不得不作出选择的时候，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
特点	<ul style="list-style-type: none"><li>◆产生于早期职业生涯阶段，以个体习得的工作经验为基础</li><li>◆强调个人能力、动机和价值观三方面的相互作用与整合</li><li>◆不可能根据各种测试提前进行预测</li><li>◆并不是完全固定不变的</li></ul>



## 知识点五：职业生涯锚



职业 生涯 锚 的 类 型	技术、职能 能力型	强调实际技术、职能等业务工作；拒绝一般性管理工作，但愿意在其技术、职能领域管理他人；追求在技术、能力区的成长和技能不断提高
	管理能力型	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
	安全稳定型	追求安全、稳定的职业前途
	自主独立性	视自由为第一需要
	创造型	有强烈的创造需求和欲望，具有冒险精神





## 第十章

## 劳动关系



## 知识点一：劳动关系的概念 ★★

概念	<p>劳动关系是指整个社会关系系统中与劳动直接相关的社会关系系统</p> <p>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。</p> <p>劳动关系的基本性质是社会经济关系，即劳动关系是以经济关系作为基本构成的社会关系，其本质上是一种经济利益关系。</p>
特征	<ul style="list-style-type: none"><li>◆由于资本具有稀缺性和独占性，资方在劳动力市场上大多占有着绝对的优势。</li><li>◆从属性是劳动关系最主要的特点。</li><li>◆通过劳资双方的博弈过程寻求双方都能够接受的平衡点，是劳动关系正常运行的基本要求。</li></ul>



## 知识点一：劳动关系的概念 ★★

劳动关系的主体	劳动者	<p>①劳动者是被用人单位依法雇用（录用）的人员，<b>不包括自雇用者</b></p> <p>②劳动者是在用人单位管理下从事劳动的人员</p> <p>③劳动者是以<b>工资收入</b>为主要生活来源的人员</p> <p>④劳动者仅限定在<b>国家劳动法律所规定的范围之内</b></p>
	工会	<p>按工会的组织结构形式划分：<b>职业工会、产业工会、总工会</b></p> <p>按层级划分：<b>企业工会、区域性（地方性）工会、全国性工会</b></p> <p><b>中华全国总工会（简称“全总”）及其下工会体系是我国唯一合法的工会组织</b></p>



## 知识点一：劳动关系的概念 ★★

劳动关系的主体	用人单位	<ul style="list-style-type: none"><li>①企业，是指包括国有企业、集体企业、外商投资企业、私营企业等</li><li>②个体经济组织，是指雇工7人以下（包括7人）的个体工商户</li><li>③民办非企业单位</li><li>④国家机关</li><li>⑤事业组织</li><li>⑥社会团体</li></ul>	
	雇主组织	分类	①行业协会；②地区协会；③国家级雇主联合会 中国企业联合会是雇主组织在我国的具体体现形式之一，是企业、企业经营者的联合组织
		作用	<ul style="list-style-type: none"><li>①参与集体谈判</li><li>②参与劳动立法和政策制定</li><li>③在劳动争议处理过程中向其成员提供法律服务</li><li>④通过雇主组织的培训机构为会员企业提供培训服务</li></ul>



## 知识点一：劳动关系的概念



劳动关系的主体	政府	<ul style="list-style-type: none"><li>①劳动关系的<b>规制者</b>；</li><li>②劳动关系运行的<b>监督者</b>；</li><li>③劳动争议的重要<b>调节仲裁者</b>；政府在处理劳动争议时，居中调解和发挥主导作用。</li><li>④劳动关系重大冲突的<b>控制着</b>；</li><li>⑤协调劳动关系制度和机制建设的<b>推动者</b></li></ul>
---------	----	--



## 知识点二：劳动关系系统及其运行



概念	劳动关系系统也称产业关系系统或劳资关系系统，是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交流互动的有机整合体
特点	劳动关系系统是社会大系统中的一个子系统。 劳动关系系统的基本要素是以个体或群体身份出现的，劳动关系系统的运行是能动的。 劳动关系系统的运行除了受客观条件的制约之外，还受人的主观思想的影响



## 知识点二：劳动关系系统及其运行

运行	★★★ 概念	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
	两种 功能	◆动力功能：具有启动劳动关系并使之运行的作用； ◆约束功能：具有对这一运行加以控制的作用
	三种 状态	◆良性运行和谐发展（基本目标） ◆中性运行常态发展 ◆恶性运行畸形发展



## 知识点二：劳动关系系统及其运行

劳动关系系统运行的程序规则和实体规则	★★★ 概念	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
	内容	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所构成的 ◆法律：是最为基本和一般的规范手段（是规则网络的基本构成，分为程序规则和实体规则） ◆权力：是政治领域的规范手段 ◆传统：是社会领域的规范手段 ◆道德：是一种价值理念的规范手段





## 知识点二：劳动关系系统及其运行

劳动关系系统运行的程序规则和实体规则

程序规则

- ★ ★ ★ 劳动关系运行的程序规则是指劳动关系系统运行中关系处理的方法和过程的规则要求
  - ◆ 由法律、权力、传统、道德所认可的
  - ◆ 劳动关系运行的规则首先是程序规则，因为没有程序规则就没有实体规则
  - ◆ 程序法制化是程序规则建立的基本要求
- 具体规则主要包括：
  - ◆ 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，是构成劳动关系系统的基础关系
  - ◆ 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。具体表现方式是集体合同
  - ◆ 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



## 知识点二：劳动关系系统及其运行

劳动关系系统运行的程序规则和实体规则

实体规则

★ ★ ★ 劳动关系运行的实体规则主要是指劳动关系各方权利的规定

- ◆ 由法律规定和认可的
- ◆ 实体规则的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

◆ 劳动者个人权利（即个别劳权）的规定  
具体内容主要涉及劳动条件、劳动标准的确定和实施等

◆ 劳动基本权（即集体劳权）的规定  
“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  
集体劳权是以个别劳权为基础形成的



## 知识点三：劳动关系调整的原则 ★

四个基本原则	劳动关系主体权利义务统一的原则
	劳动关系保护主体权益的原则 ◆全面保护（对劳动者和用人单位的权益实施保护） ◆平等保护（对各类用人主体，各种劳动者平等保护） ◆优先保护和特殊保护（对劳动者实施优先保护，对特殊群体实施特殊保护）
	以劳动关系双方各自协调为基础的原则
	促进经济发展和社会进步的原则



## 知识点四：我国调整劳动关系的制度和机制

制度和机制	★劳动合同制度：调整个别劳动关系的一项基本制度
	集体合同制度：调整集体劳动关系的基本制度
	劳动规章制度
	职工民主管理制度 主要体现形式是职工代表大会制度
	劳动争议处理制度 实行的是“一调、一裁、两审”的争议处理体制
	协调劳动关系三方机制 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 由劳动和社会保障部、中华全国总工会、中国企业联合会三方共同建立了国家协调劳动关系三方会议制度
	劳动监察制度



## 知识点五：员工申诉管理 ★★

定义	指组织成员以口头或书面等正式方式，表达对组织有关事项的不满
申诉范围	员工申诉的主要作用是处理员工工作过程中产生的不满的情绪，员工申诉范围一般限于与工作有关的问题，与工作无关的问题，通常排除在外（如员工的家庭问题、私人问题）
原则	合法原则、公平原则、明晰原则、及时原则、反馈原则、保密原则
处理程序	非正式的申诉处理主要是依靠第三方调解实现的
	<b>正式的申诉处理程序</b> ①向申诉受理人提交员工申诉表 ②申诉受理 ③查明事实：申诉受理人需要填写员工申诉调查记录表 ④解决问题：制作员工申诉答复表

谢谢 观看  
THANK YOU