

人力资源讲义（七）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_54322.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54322.htm) 第三章 职务设计第一节 职务设计概述 职务设计是指企业为了提高工作效率，而采取的修改职务描述和职务资格要求的行为。在企业刚成立时，管理者对企业职务设置、职务职责、管理流程的思考就可以理解为一个职务设计的过程。当然，描述这里讲的“职务设计”是指企业已经存在了一段时间后的对职务设置、职务职责等重新思考和设计。职务设计的目的是优化人力资源配置，为员工创造更加能够发挥自身能力，提高工作效率提供有效的管理环境保障。

一、职务设计的时机 在以下几种情况出现时，人事经理可以考虑职务设计的问题了：

- 1、职务设置不合理 职务设置并不是很合理，有些职务工作量大，经常无法按时完成工作；有些职务工作量小，上班有很多空余时间。提高了人力资源成本，同时破坏了员工之间的公平和和谐，有些员工可能会产生抵触情绪，影响工作进展。
- 2、企业计划进行管理改革 由于企业的发展，或市场的变化，企业计划对现有的经营模式和管理模式进行改革时，人力资源部门应该配合企业的改革进行相应的职务设计，使职务能够适应新形势的需要。
- 3、员工职务效率下降 员工工作效率下降的原因很多。如果是由于员工已经对现有职务没有兴趣或新鲜感而产生的效率下降，就应该考虑对这些职务进行职务重新设计。

二、职务设计的原则 美国管理学家哈克曼在一篇文章中曾经提出了职务分析的以下几下原则：

- 1、充分考虑技能的多样性；
- 2、充分考虑任务的完整性；
- 3、要向员工阐明

每项任务的意义；4、要设置职务反馈环节。哈克曼认为，满足了上述的原则，就可以使员工体验到工作的重要性和自己所负的责任，及时了解工作的结果，从中产生高度的内存激励作用，形成高质量的工作绩效及对工作高度的满足感。

三、职务设计的形式 常见的职务设计的形式有以下四种：1

1、工作轮换 工作轮换是指在不同的时间阶段，员工会在不同的岗位上进行工作。比如人力资源部门的“招聘专员”工作和“薪酬专员”的工作，从事该项工作的员工可以在一年进行一次工作轮换。工作轮换的优点在于：给员工更多的发展机会，让员工感受到工作的新鲜感和工作的刺激；使员工掌握更多的技能；增进不同工作之间员工的理解，提高协作效率。但它也有一定的局限性：首先，它只能限于少部分的工作轮换，大多数的工作是无法进行轮换的，因为很难找到双方正好都能适合对方职务资格要求的例子；另外，轮换后由于需要熟悉工作，可能会使职务效率降低。

2、工作丰富化 也叫充实工作内容，是指在工作内容和责任层次上的基本改变，并且使得员工对计划、组织、控制及个体评价承担更多的责任。充实工作内容主要是让员工更加完整、更加有责任心地去进行工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。

3、工作扩大化 工作扩大化是指工作的范围扩大，旨在向工人提供更多的工作，即让员工完成更多的工作量。当员工对某项职务更加熟练时，提高他的工作量（相应的也提高待遇），会让员工感到更加充实。

4、以员工为中心的工作再设计 它是将组织的战略、使命与员工对工作的满意度相结合。在工作再设计中，充分采纳员工对某些问题的改进建议，但是必须要求他们说明这些改变对实现组织的整体目标有哪些益

处，是如何实现的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)