

第三章 人事規劃與招募

本章大綱

- 第一節 何謂工作分析？
- 第二節 招募與甄選程序
- 第三節 勞動力的規劃與預測
- 第四節 應徵者的募集
- 第五節 製作與使用申請表

何謂工作分析？

□ 工作分析之定義

- 工作分析(job analysis)指的是界定這些工作之職責及需雇用人員之特性的過程。可確認工作的內容與求職者的資格要求，而這些資訊便可用來撰寫工作說明書與工作規範。
- 工作分析通常由主管或人力資源方面的專家所進行。
- 工作分析資訊是數個相互關聯的人力資源管理活動之基礎。

蒐集工作分析資訊之方法

□ 訪談

- 蒐集工作分析資訊時，訪談是常採用的方式：訪談可能包括與每位員工進行個別訪談，或與從事相同工作之員工進行小組訪談，以及與一位或多位瞭解該工作的主管進行主管訪談。
- 訪談可能是最常用來界定職責的方式，員工可藉由訪談來呈報平常未受注意的活動或行為。
- 訪談最大的問題是曲解資訊，包括刻意扭曲或因疏忽而誤解。

蒐集工作分析資訊之方法 (續)

- 問卷
- 觀察
- 工作日誌 / 紀錄
- 其他工作分析方法
- 職位分析問卷
- 美國勞工部之方法

撰寫工作說明書

- 工作說明書是以書面的方式來敘述工作者之工作內容、如何工作、在何種環境下執行工作，而這些資訊也可用來撰寫工作規範，列出執行該工作所需之知識、能力與技術。
 - 工作識別：包括該工作之職稱，如資料處理作業主管、業務經理或存貨控制管理員。
 - 工作摘要：說明該工作的一般特性，且僅列出主要的職能或活動。
 - 關係：人力資源經理的關係可能為：
 - 上司

撰寫工作說明書（續）

- 下屬
- 同事
- 公司外
- 職責：此部分是工作說明書的核心，其詳細列出該工作的職責。
- 職權：此部分定義員工的權限。
- 績效標準：說明員工在執行工作之主要職責時應達成的最低標準。
- 工作條件與實體環境：說明工作的條件與環境。
- 撰寫符合美國殘障人士法案規定之工作說明書
- 使用網路

撰寫工作規範

- 工作規範利用工作說明書來回答以下的問題：要將此工作做好，所需之個人特質與經驗為何？其顯示了應招募的人才類型，以及應針對何種個人特質進行測試。
 - 假設公司需招募受過訓練的簿記員（或諮商人員或程式設計師），此情況下的工作規範大多著重於在之前公司的服務年限、是否接受過相關訓練，以及之前的工作表現。
 - 若要招募未經訓練之人員（可能是希望在工作中給予訓練），那麼情況則必須指定如體能狀況、個性、興趣或感覺能力等特質。

「去工作化」下的工作分析

- 「工作」通常被定義為：為換取報酬而執行一系列密切相關的活動，但過去幾年來，工作這個概念有了劇烈的轉變。
 - 較扁平的組織：以僅有三至四個管理階層的扁平組織取代七個階層以上的金字塔型組織，是目前企業中非常普遍的趨勢。
 - 工作團隊：工作編組逐漸以團隊及程序為基礎，而非以特定的職能所組成。

招募與甄選程序

- 招募(recruiting)與甄選(selection)之程序如下：
 - 進行勞動力規劃與預測，以決定應填補之職缺。
 - 招募內部或外部應徵者以構成一組候選人。
 - 讓應徵者填寫申請表，並進行初步的篩選面試。
 - 使用各種甄選方法，如測驗、背景調查及健康檢查，以找出優秀的應徵者。
 - 將一位或多位優秀應徵者的資料送交該工作之主管。
 - 請應徵者與該工作之主管或其他相關人員進行面試，以決定聘用的人選。

勞動力的規劃與預測

- 勞動力（或雇用）規劃(workforce or employment planning)乃是預測即將空缺的職位及將由內部或外部應徵者來填補這些空缺的過程；指的是填補公司內所有未來的空缺，從維修工人到總裁都包括在內。
 - 企業內接班計劃(succession planning)便是指填補公司最重要的高層職缺之計劃過程。
 - 規劃雇用需求時通常需要三種預測：
 - － 人事需求
 - － 內部人力資源供給
 - － 外部人力資源供給

勞動力的規劃與預測（續）

□ 預測人事需求

- 趨勢分析(trend analysis)
- 比率分析(ratio analysis)
- 管理判斷在雇用規劃中總是扮演重要的角色。而可能影響預測的要素包括：提升產品、服務品質或進入新市場的決策、提高生產力之技術或管理方面的變革，以及計劃取得之財務資源。

□ 預測內部人力資源供給

- 資格清單(qualifications inventories)
- 人事置換圖(personnel replacement charts)

內部人力資源供給

□ 電腦化資訊系統

- 員工個人的背景與經驗都儲存在磁碟中，當管理者需要合適的人選以填補職缺時，他們可對該職位加以描述（如所需的教育程度與技能），並將之輸入電腦；接著，電腦會在資料庫中篩選可能的人選，然後列出合格人選的清單。

內部人力資源供給（續）

□ 內部的人力來源

- 工作告示(job posting)乃是指公布工作職缺及其屬性，如資格、主管、工作時間表及待遇。
- 人事紀錄(personnel records)也是一個很有用的工具。藉由檢視人事紀錄（包括申請表），雇主可能會發現教育程度或技能超過工作需求的員工，也可能發現有潛力接受進一步訓練或已有相當背景能從事空缺職務的員工。
- 電腦化技能資料庫，則能找出及篩選所有合格的內部人選。
- 接班計劃

內部人力資源供給（續1）

□ 預測外部人力資源供給

- 預測一般經濟情況，如失業率之高低。
- 當地勞動市場情況。
- 需針對特殊之職務預測可能的應徵人數。

應徵者的募集

□ 廣告

- 媒體的選用主要視所需招募的人才類別而定。美國的當地報紙常為招募藍領勞工、文書人員及低階行政人員的最好管道。若要招募具特殊專長的人員，企業可在該領域的專業期刊上登廣告。

□ 人力仲介機構

- 基本上可分為三種類型：
 - 聯邦、州或當地政府所設機構
 - 非營利組織所設機構
 - 私人機構

應徵者的募集（續）

□ 臨時員工

- 臨時勞動人口也稱為兼職(part-time)或即時(just-in-time)勞工；廣義來說，即所有非全職員工都包括在內，其數目相當龐大且正持續增加中。
- 過去，公司雇用臨時員工的一個因素，是遞補因病請假或休假的全職員工；今日，雇主對高生產力的要求則為臨時員工大受歡迎的主因。
- 臨時員工不享受任何福利，亦替公司節省另一筆開銷。
- 主管招募公司（亦稱獵人頭公司）

應徵者的募集（續1）

□ 校園徵才及實習

- 校園徵才有兩個主要的困難：

- 招募者花費的成本及時間相對較高
- 招募者並非都能發揮效用

- 負責校園徵才的招募人員應該要有兩個目標：

- 篩選
- 為公司吸引人才

□ 實習

□ 推薦與現場申請

應徵者的募集（續2）

□ 網路徵才

- 雇主利用網路招募人才的方式有數種：
 - 張貼工作說明書
 - 利用網路上的「電子就業展」來招募應徵者
- 網路招募的好處：
 - 符合成本效益
 - 較具即時性
- 收到過多的回覆是網路招募可能帶來的缺點。

招募多樣化的勞動力

□ 徵募高齡工作者

- 提供彈性的工作選擇。
- 創造或重新設計合適的工作。
- 提供彈性福利計畫。

□ 招募單親父母

- 確定工作場所能符合單親父母的實際需求。
- 組織互助小組或舉辦其他討論活動以分享經驗。
- 彈性上班時間。

招募多樣化的勞動力（續）

□ 招募少數族群及女性

- 重新評估人事政策、提供彈性工作選擇、重新設計工作，以及提供彈性福利計畫。

□ 招募福利接受者

- 吸引福利接受者工作之成功與否，端視雇主的預先訓練與協助方案而定：參與人在此時接受為期數週的諮商及基本技能訓練。
- 雇用與同化福利接受者有實際上的困難，部分原因是這些人員缺乏基本的工作技能，如準時到班、團隊合作，以及「遵循指示而不發脾氣」。

製作與使用申請表

□ 申請表之目的：

- 可針對實際資訊進行判斷，如「應徵者是否具備工作所需的教育程度與經歷？」
- 可瞭解應徵者過去的成長狀況，這對管理職務而言特別重要。
- 可根據過去的工作紀錄初步判斷應徵者的穩定性。
- 可利用申請表中的資料，來預測可勝任與不可勝任的應徵者。

製作與使用申請表（續）

□ 平等就業機會與申請表

- 雇主應謹慎檢查申請表，以確保符合平等就業機會法之規定。
- 在此申請表上簽名即表示應徵者已瞭解下列事項：
捏造事實可能遭到解雇；授權雇主進行信用、就業及駕駛紀錄之查證；可能需要體檢及接受毒品檢測；雇用期間並無一定之期限。

□ 強制仲裁

- Circuit City公司要求應徵者同意在應徵時或受雇後，若有法律糾紛，須與該公司仲裁協調。