**HR如何依法做好调职、调薪、调岗**

目录

[一、调岗调薪失败案例 2](#_Toc532831765)

[1、案例回放 2](#_Toc532831766)

[2、专家支招 2](#_Toc532831767)

[二、劳动合同如何正确变更？ 3](#_Toc532831768)

[1、案例警示 3](#_Toc532831769)

[2、专家支招 3](#_Toc532831770)

[约定提前解除劳动合同应注意哪些问题 4](#_Toc532831771)

[建立“三调”相应规章 5](#_Toc532831772)

[“三调”依据及其漏洞查补 5](#_Toc532831773)

# 一、调岗调薪失败案例

## 1、案例回放

北京某IT企业因工作需要，引进了一IT人才，双方约定该员工的月工资为12000元。半年之后，企业通知该员工，因为企业效益的原因，决定将其工资降为10000元/月，该员工不同意，企业则称：如果不同意，企业可以考虑与其解除劳动关系，给予补发半个月工资。该员工表示同意，但双方当时都没确定按什么标准补发半个月工资。在执行时，企业按每月10000元的标准补发了该员工半个月的工资，并扣除了个人所得税。该员工不服，告到劳动仲裁委：企业理应按12000元/月标准支付其补偿工资；按规定，企业应该给予一个月工资的经济补偿，补偿半月工资违法；扣除补偿金个人所得税违法。因为企业在这方面既无合同约定，又无内部规章，因此仲裁委支持了该员工的申诉请求，企业败诉。

## 2、专家支招

员工的职、薪升降与岗位调整是用人单位内部的一种正常管理机制。其根据是用人单位生产经营的需要和员工各方面的表现情况。因此，员工的职、薪升降与岗位调整属于用人单位的管理行为和自主权利。那么，员工职、薪升降与岗位调整如何在劳动合同中约定呢?可通过三种方式：在必备条款中具体约定；在约定条款中也可约定；前后条款应注意呼应。

具体到某一位员工的职、岗、薪是否需要调整，主要看其整体状况和表现，例如员工的身体状况、工作表现与业绩、知识技能水平等，是否与本职、本岗工作的要求相符合。而做出是否相符的判断，则应由用人单位依据相应的规章制度和劳动合同的约定对员工进行考核。根据《劳动法》第19条的规定，劳动合同有两类条款，一是必备条款，二是约定条款。在必备条款中可以有约定的内容，而约定条款也不能违反法律原则。对员工职、薪升降，岗位调整的内容，既可在必备条款中约定，也可在约定条款中约定。

必备条款中有一项“工作内容”，用人单位（称甲方）与劳动者（称乙方）可在其中约定：“因甲方经营需要，乙方同意在不变更本合同各项条款的情况下，接受甲方安排的不在本合同约定范围之内的工作。新岗位工资标准高于原岗位时，甲方按新岗位工资标准支付；新岗位工资标准低于原岗位时，乙方原岗位工资标准不变。在工作任务完成后，乙方返回原工作岗位继续工作，恢复原岗位工资”。这是对员工岗位作临时性调整的一种约定。

此外，还可约定：“甲方可以根据生产和工作需要及乙方的身体状况、工作能力和表现升、降乙方的职务，调整乙方的工作岗位，乙方愿意服从甲方的安排”。这是对员工岗位调整所作的变更性约定。

上述约定是用人单位与劳动者事先协商一致达成的书面条款。劳动合同中既已约定了工作岗位，则应当相对稳定，用人单位不应随意变动员工的岗位，只有当约定的条件出现时，方可调整员工岗位。对表现好的予以提升；对表现不好的予以降职；根据经营状况和工作需要，以及员工的身体状况调整其岗位。

在“劳动报酬”的条款中，可以约定：“甲方可根据实际经营状况、内部规章制度、对乙方考核结果，以及乙方的工作年限、奖罚记录、岗位变化等，调整乙方的工资水平，但不可低于国家规定的最低工资标准”。这是对员工岗变薪变等方面的约定。也是事先协商一致的变更性条款，只有当约定的条件出现时，单位方可调整劳动者的工资。

总之，无论是用人单位还是劳动者，对员工职、岗、薪的调整机制，应有一个正确的认识。作为用人单位应依法运用自主权，建立健全规章制度，依法签好劳动合同，避免在员工职、岗、薪的调整中侵害劳动者的合法权益。作为劳动者应不断努力提高自身素质，适应竞争激烈的环境，自觉遵纪守法，履行劳动合同，以保证在职、岗、薪调整中不断进步。

# 二、劳动合同如何正确变更？

## 1、案例警示

丁某系某安装公司职工，后因公司放长假一直没有上班。这年8月公司重新签订劳动合同，丁某要求与单位签订劳动合同，但公司以丁某在放假期间从事了有收入的劳动，拒绝与其签订劳动合同。丁某不服用人单位的决定，申诉到劳动争议仲裁委员会，要求用人单位依法与其签订劳动合同。劳动仲裁委员会经调解无效，裁决用人单位依法与丁某签订劳动合同。

## 2、专家支招

劳动合同是用人单位和职工劳动关系的凭证，必须严格按照法律规定进行订立，任何违背法律法规的行为都是没有法律效力的，因此，订立劳动合同一定要依法进行。《北京市劳动合同规定》对用人单位和劳动者在订立劳动合同时怎样确立双方的权利义务作了明确规定，只有正确适用该规定，才能有效保护双方的合法权益。

劳动合同签订的时间规定：用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。

用人单位招工应具备的条件：用人单位应当依法成立，能够依法支付工资、缴纳社会保险费、提供劳动保护条件，并能够承担相应的民事责任。招用未成年人及外地工应符合国家和本市有关规定。

劳动合同期限的确定：劳动合同可以约定试用期限。劳动合同期限在6个月以内的试用期不得超过15日；劳动合同期限在6个月以上1年以内的，试用期不得超过30日；劳动合同期限在1年以上2年以内的，试用期不得超过60日；劳动合同期限在2年以上的，试用期不得超过6个月。试用期超过上述规定的，劳动者可以要求变更相应的劳动合同期限，或者要求用人单位对超过的期限按非试用期工资标准支付工资。合同期限从签字之日起不得少于一年。

### 约定提前解除劳动合同应注意哪些问题

用人单位在与按照岗位要求需要保守用人单位商业秘密的劳动者订立劳动合同时，可以协商约定解除劳动合同的提前通知期。提前通知期最长不得超过6个月，在劳动合同终止前或该职工提出解除劳动合同的一定时间内(不超过6个月)，调整其工作岗位，变更劳动合同。订立劳动合同可以约定劳动者提前解除劳动合同的违约责任，劳动者向用人单位支付的违约金最多不得超过本人解除劳动合同前12个月的工资总额。但劳动者与用人单位协商一致解除劳动合同的除外。

单位因生产经营需要，内部进行机构调整，而变更劳动者的工作岗位，是否属于《劳动法》中“客观情况发生重大变化”之规定?劳动部办公厅《关于〈劳动法〉若干条文的说明》第26条界定：“本条中的‘客观情况’指：发生不可抗力或出现致使劳动合同全部或部分条款无法履行的其他情况，如企业迁移、被兼并、企业资产转移等”。根据上述界定，单位因生产经营需要进行内部机构调整，致使劳动合同的岗位条款无法履行，应属于《劳动法》第26条第3项规定的“客观情况发生重大变化”之规定，至少应属于其边缘性的情况。用人单位可依据《劳动法》第26条第3项的规定，对劳动者的劳动合同做出相应处理。

### 建立“三调”相应规章

（一）、制定岗位职责和技能要求，可从工资、业务、技能、思想、身体等诸方面加以考虑。

1）确定公司的组织架构和各部门的职能职责。

2）根据各部门的职能职责，确定各部门的岗位分级标准和具体的岗位名称。

3）针对各岗位进行职务分析。

4）制定职务说明和职务规范。

5）制定岗位说明书。

6）对岗位说明书进行修订。

（二）、 建立对员工考评或考核的标准与制度。

（三）、规定员工职、薪升降与岗位调整的程序，如审批程序，合同变更程序等。

### “三调”依据及其漏洞查补

**依据盘点：**

（一）、《劳动法》第4条：“用人单位应当依法建立和完善规章制度，保障劳动者享有劳动者享有劳动权利和履行劳动义务”。

（二）、《劳动法》第47条：“用人单位根据本单位的生产经营特点和经济效益，依法自主确定本单位的工资分配方式和工资水平。”

（三）、《全民所有制工业企业转换经营机制条例》（国务院第103号令）第18条：“企业享有人事管理权”，其中规定企业对未上岗的管理人员、技术人员可安排其他工作，包括到工人岗位上工作；可以从优秀工人中选拔管理人员和技术人员；专业技术人员，其职务和待遇由企业自主决定。第19条：“企业享有工资、奖金分配权”，其中规定企业有权制定职工晋级增薪、降级减薪的办法，自主决定事实上晋级增薪、降级减薪的条件和时间。

（四）、《企业职工奖惩条例》（国发[1982>59号）第6条、第12条也有“晋级”、“降级”一类的奖励和处分的规定。

（五）、《劳动法》第17条：“订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定”。

（六）、《劳动法》第19条：“劳动合同降前款规定的必备条款外，当事人可以协商约定其他内容”。

（七）、《劳动法》第26条第1项、第2项的规定。

（八）国家经济贸易委员会、人事部、劳动和社会保障部《关于深化国有企业内部人事、劳动、分配制度改革的意见》（国经贸企改[2001>230号）。

1）深化企业三项制度改革是当前国有企业改革和发展的紧迫任务深化企业三项制度改革的目标是：把深化企业三项制度改革作为规范建立现代企业制度的必备条件之一，尽快形成企业管理人员能上能下、职工能进能出、收入能增能减的机制。

2）建立管理人员竞聘上岗、能上能下的人事制度，打破“干部”和“工人”的界限，变身份管理为岗位管理。在管理岗位工作的即为管理人员。岗位发生变动后，其收入和其他待遇要按照新的岗位相应调整。加强对管理人员的考评。企业对管理人员实行定量考核与定性评价相结合的考评制度。根据企业经营目标和岗位职责特点，确定量化的考核指标。难以实行定量考核的岗位，要根据经营业绩和工作实绩进行严格考核。对重要岗位上的管理人员要建立定期述职报告制度，并建立考评档案。考评结果的确定，以经营业绩和工作实绩考核为主，参考民主评议意见。

3）建立职工择优录用、能进能出的用工制度。

4）建立收入能增能减、有效激励的分配制度。完善企业内部分配办法。建立以岗位工资为主的基本工资制度，明确规定岗位职责和技能要求，实行以岗定薪，岗变薪变。岗位工资标准要与企业经济效益相联系，随之上下浮动。允许企业采取形式多样、自主灵活的其他分配形式。无论哪一种形式，都应该坚持与职工的岗位职责、工作业绩和实际贡献直接挂钩，真正形成重实绩、重贡献的分配激励机制。查漏补缺。尽管在企业对员工进行降级、降薪与调岗时有众多法律依据，但是，企业在具体实践的过程中发现，相关法规在处理合同期内不称职员工方面依然存在漏洞，尤其是有关补偿方法的规定不够明确。比如一些表现欠佳或工作能力难以提高的员工往往因预感到自己在合同期满后不可能得到续约也不能得到生活补助费而不惜在合同期内采取各种各样的“软手段”，迫使用人单位与其提前解除雇佣关系，从而获得额外的赔偿或补偿。 虽然目前的法规规定对因违规而被开除的员工无须作任何补偿，但要证实员工违规必须有充分的证据。可采取“软手段”员工恰恰是故意做到没有明确违规的地步令资方难有“充分的证据”。企业方面为避免在合同期内中止与员工的雇佣关系而招致损失，且为避免与此类员工对簿公堂而浪费时间金钱，常常被迫忍气吞声，一直等到这累员工的合同期满才请其走人。 但这种做法却对企业的生产过程及其他员工的士气造成相当大的破坏。

因此，对于固定期限合同中途解约者需要有一个清晰合理的补偿计算方法，可采取给予对方1个月通知期或1个月代通知金作为补偿，以避免前述员工以“软手段”迫使企业中止合同的现象。面对数目庞大的劳动争议案件，不可能完全依靠法律手段进行解决，因此应进一步加大劳动争议调解的工作力度，建立多层次、多渠道的调解网络，及时化解纠纷。应立即改革现行仲裁制度中的不合理之处，改变目前一些仲裁部门，特别是基层仲裁员达不到职业化要求的情况。应加强对劳动争议仲裁机构建设、人员编制、经费物资保障等方面的支持，积极推进劳动争议仲裁机构实体化，还要尽快建立仲裁机构的办案监督机制，提高劳动争议仲裁的法律层次，制订出台《劳动争议处理法》。