



2019-2020年度

短程心理咨询与督导实录

职场篇

心理工作中的效标



思考一下……

究竟什么样的课是“好的”？什么样的讲课人是“好的”？

同学A：准备充分、内容饱满度、教学思路清晰！

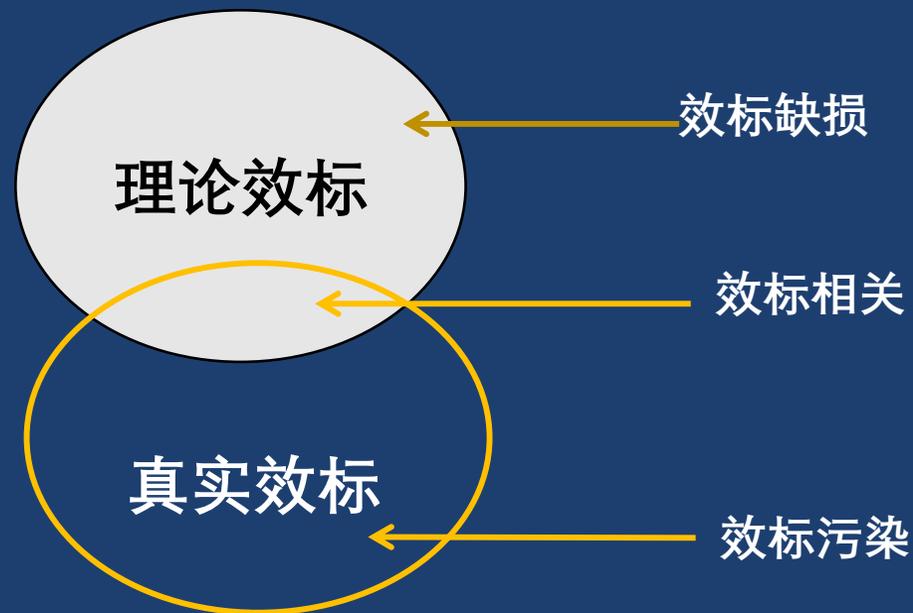
同学B：充满热情、调动学生的兴趣、有理论有实际！

评价的分歧来自：**不同的评价标准**



效标

- 理论效标：理论概念
- 真实效标：





例如：评价一个成功大学生的理论效标和真实效标

理论效标	真实效标
智力发展水平	平均成绩点数
情绪管理能力	指导老师的情绪成熟度评估
公民行为	参加高中志愿性组织的次数



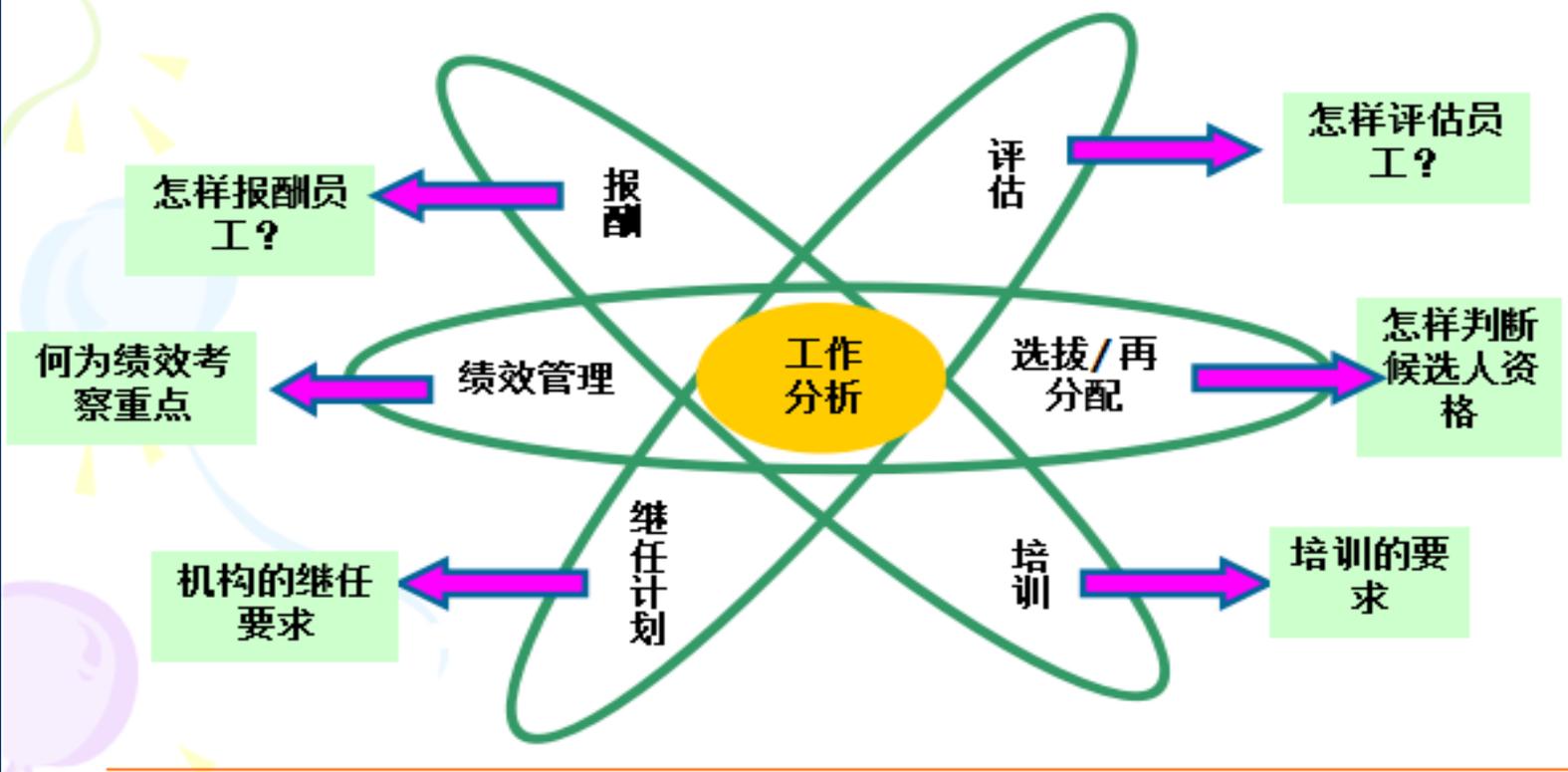
工作分析

能有效确定效标或工作绩效维度的方法

- 1.组织中，人们工作的内容（例如，任务、职责或工作产出）
- 2.与工作行为相关的员工特征（例如，知识、技能、能力以及其他的人格特质）
- 3.工作开展的環境



工作分析是工业和组织心理学研究必要的第一步





工作分析的作用：

1. 生成全面清晰的工作描述
2. 评价工作行为的经常性和重要性
3. 对一项工作所要求的知识、技能、能力和其他特征做出精确的估计
4. 说明工作职责与这些知识、技能、能力和其他特征之间的关系，也就是清楚地判断哪些知识、技能、能力和其他特征对一项工作职责是重要的。



工作分析中的术语

- 工作要素：工作中不能再继续分解的最小动作单位
- 任务：工作中为了达到某种目的所从事的一系列活动。它可以由一个或多个工作组成。
- 职责（责任）：员工在工作岗位上需要完成的主要任务或大部分任务。
- 职位（岗位）：职位与员工是一一匹配的，两者数量相等
- 职务（工作）：指在一定时期内，企业要求员工个人完成的一至多项职责。
- 职业



5、职务（工作）

- 是由一组主要职责相似或相关的职位组成。
- 根据企业规模大小和工作性质的不同：
一种职务可以有一个职位，也可以有多个职位。

注意：职务和职位在内涵上的区别是：

- 职位是职责的集合，它是企业中人和事有机结合的基本单元，一个职位只对应一个员工；
- 职务是同类职位的集合，它是职位的统称，一个职务则可能对应若干个员工。



6、职业

是指在不同组织、不同时间，从事相似活动、要求有相似的专业技能的一些列职务的总称。

注意：职业和职务的区别主要在于范围不同

- 职务所指的范围较窄，主要是指在一个组织内的；
- 职业则是跨组织的。



工作分析的内容

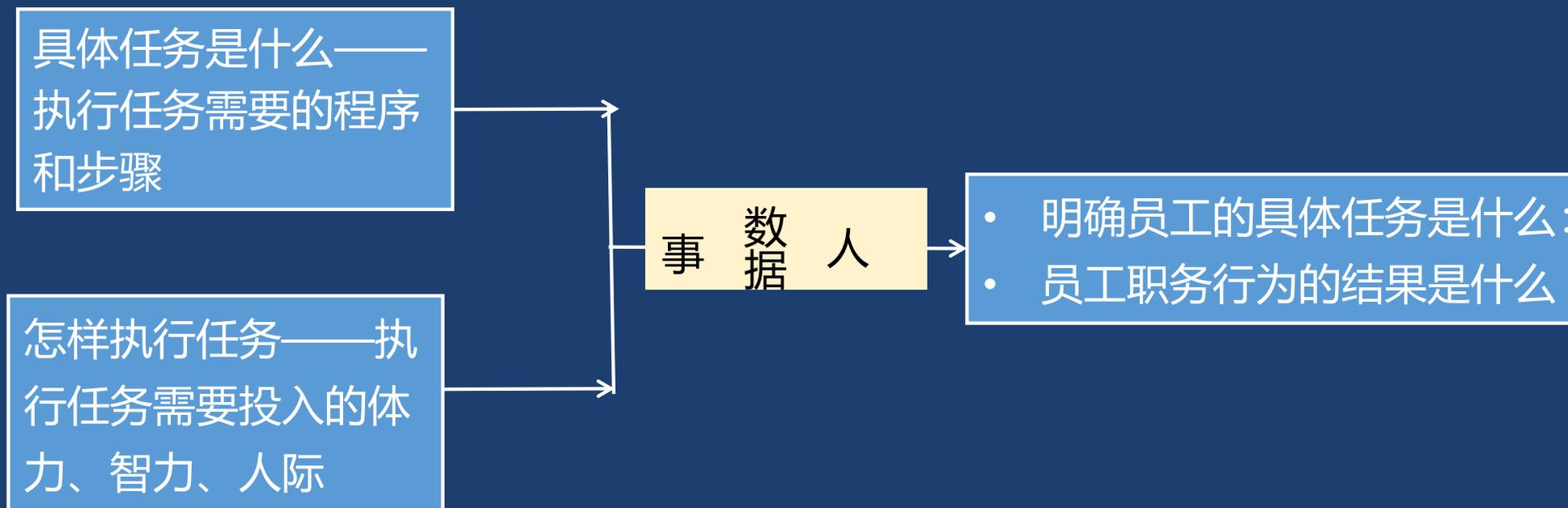
重要前提就是要了解**各种工作的特点**以及**能胜任各种工作的人员的特点**——这就是工作分析的主要内容。

工作
任务导向

任职者导向



职能工作分析法 (Functional Job Analysis, FJA) :





任职者导向的工作分析 (work-oriented procedure)

- 通过考察成功完成任务所需要的个人特质，从而达到对工作的理解

- 知识 (K)
- 技能 (S)
- 能力 (A)
- 其他特质 (O)

胜任素质特征



如何做工作分析

- 工作分析的过程就是对工作进行全方位评价的过程
- 一般分为四个阶段：
 - 准备阶段
 - 调查阶段
 - 分析阶段
 - 完成阶段



工作分析的角度

工作分析从以下八个要素着手(6W2H):

WHO:谁从事此项工作, 责任人是谁。

WHAT:做什么, 即本职工作或工作内容是什么, 负什么责任。

WHOM:为谁做, 即顾客是谁。

WHY:为什么做, 即工作对其从事者的意义所在。



1、准备阶段

- (1) 明确工作分析的意义、目的、方法、步骤；
- (2) 向有关工作人员宣传、解释工作分析的作用、意义；
- (3) 建立良好的人际关系；
- (4) 组成工作小组；
- (5) 确定调查和分析对象的样本，同时考虑样本的代表性；
- (6) 确定工作难度系数。



2、调查阶段

- (1) 编制各种调查问卷和提纲;
- (2) 根据具体的对象进行调查;
- (3) 收集有关工作的特征及需要的各种数据;
- (4) 重点收集工作人员必需的特征信息;
- (5) 要求被调查的员工对各种工作特征和工作人员特征的重要性
和发生频率等做成等级评定。



3、分析阶段

- (1) 仔细审核已收集到的各种信息；
- (2) 创造性地分析、发现有关工作和工作人员的关键成分。
- (3) 归纳、总结出工作分析的必须材料和要素。

4、完成阶段

完成阶段的任务是指根据规范和信息编制工作说明书。



工作说明书

= 工作描述 + 工作规范





任职者导向的工作说明书

表 3-2 幼托从业者最重要的工作风格

O*NET 工作风格的名称	O*NET 对工作风格的定义	O*NET 重要性评定
可被信任	工作需要可被信任的、负责的、可靠的以及履行义务的人士	92
自我控制	工作需要能够保持镇静和情绪稳定、控制愤怒以及避免攻击型行为的能力，即使在极端情况下也要如此	89
关心他人	需要对别人的需求和情感保持敏感的能力，并且能够理解和帮助他人	86
正直	工作需要诚实并且遵守职业操守	86
合作	需要在工作中保持愉悦，并且表现出和蔼和合作的态度	82
压力耐受	需要接受批评，并能平静地处理和应对高压环境的能力	81
社交取向	需要乐于与人合作，而不是独自行动，并且在工作中与他人保持良好私人关系的人士	78



工作描述——如何将“事”交待清楚？

- 将“事”交待清楚的前提是，要明确“事”从何处来。
- 事从何来弄清楚了，剩下的就是描述。

对事的描述要将着眼点放在职位的工作结果而不是过程上。

对事的描述不是一次就能到位的，可以先繁后简，将所有有关岗位的大大小小的“事”列出来，该合并的合并，该提炼的提炼，不怕罗嗦。



工作描述的内容主要包括以下几个方面：

- 工作概况
- 工作目的
- 工作职责
- 工作条件和物理环境
- 社会环境
- 聘用条件



例：营销部经理工作描述示例

■ 1、工作概括

职位名称：营销部经理

职位编号：

所属部门：营销部

职位定员：1人

直接上级：总经理

工资等级：3-5

■ 2、工作职责

协助总经理制定营销计划，为重大营销决策提供建议和信息支持；

及时反馈产品改进和新产品开发的信息，并提出建议；

制定本部门工作计划和预算，并组织执行；

组织市场推广和产品宣传，实现公司销售目标；

负责本部门内工作任务分工，合理安排人员等

■ 3、工作权限

具有公关活动和产品宣传的指挥权；

具有对直接下属的调配、奖惩的建议权和任免的提名权；



例：营销部经理工作描述示例

■ 4、工作条件和物理环境

使用计算机、一般办公设备、通讯设备；
湿度适中，无严重噪音，无个人生命或严重受伤危险，无有毒气体
工作地点在本市

■ 5、社会环境

有一名副手，营销部工作人员25-30人；
内部协调关系：总经理、研发部、生产部、财务部、人力资源部等；
外部协调关系：政府有关部门、重要客户、物流单位、广告单位；

■ 6、聘用条件

每周工作40小时，无明显节假日；
基本工资2000元，超额完成部分按照1%的比例提取奖金；
本职位是企业中层岗位，可晋升销售副总经理或者子公司总经理。



工作规范（任职要求）——如何将“人”描述清楚？

◆如何描述“人”？

一是分析从事某职位的**最低任职资格**；

二是写好“任职资格”的**重点和难点**。

◆**最关键的是要了解**，这样就可找准人的任职资格。**什么人可以做什么样的工作**

总之，工作规范具体说明从事某项工作的任职者所必须具备的教育背景、工作经验、生理要求和心理要求等。



工作规范主要包括以下几个方面：

- **一般要求：**年龄、性别、学历、工作经验、知识、技能等
- **生理要求：**健康状况、力量和体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度等
- **心理要求：**观察能力、集中能力、记忆能力、理解能力、学习能力、创作能力、语言表达能力、决策能力、沟通交际能力、性格、气质、爱好、事业心，合作性、领导能力等



营销部经理工作规范示例

■ 1、工作概括

职位名称：营销部经理

职位编号：

所属部门：营销部

职位定员：1人

直接上级：总经理

工资等级：3-5

■ 2、一般要求

年龄：30-40岁；性别：男女不限；

学历：大学本科或以上；专业：通讯工程、管理或相关专业；

工作经验：5年以上工作经历，2年以上本行业或相近行业营销管理经验；

知识：精通市场营销管理知识，熟悉财务管理、法律和专业领域知识；

技能：熟练使用计算机办公软件，具备电子商务知识，具备英语应用能力

■ 3、生理要求

身高：女性1.55-1.70米，男性1.65-1.85米；

听力正常，视力正常；健康状况：无残疾，无传染病；



■ 4、心理要求

具有很强的记忆能力、理解能力、学习能力、解决问题的能力等；
性格外向，气质：多血质或胆汁质；态度积极、乐观、事业心强；

■ 5、其他要求

能够随时准备出差；
节假日能坚持上班；
不可请半个月以上的假期；



工作说明书撰写应注意的问题

简单来说有以下六点：

一是对事不对人

二是描述要具体

三是用词要准确

四是提炼要到位

五是把握职位要求

六是具备全局观



谢 谢