

学习情境五 培训与开发员工

一、知识巩固

1. 什么是员工培训？

员工培训是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需要的知识、技能，并改变他们的工作态度，以改善员工在现有或将来职位上的工作业绩，最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

从定义中我们可以看到以下三点。

(1) 员工培训的内容包括知识、技能及工作态度培训。有些企业在实践中常常只注重知识和技能的培训，而忽视工作态度的培训，这样的培训是不全面的。

(2) 员工培训的目的是实现员工工作业绩的提升从而提高企业的整体绩效。

(3) 员工培训的主体是企业，也就是说培训应由企业来组织实施。

2. 常见的培训方法有哪几种？它们各自的优缺点如何？

按照培训的实施方式将培训的方法划分为两大类：在职培训和脱产培训。

在职培训是指为使下级具备有效完成工作所需的知识、技能和态度，员工不离开工作岗位或工作场地而进行的培训。一般情况下，在职培训不需要另外购置培训设备，有时也不需要专职培训师，所以在在职培训的费用较低；同时，培训对象在学习期间身不离岗，继续从事

本职工作，可以不影响生产。但正是由于受训者一边工作一边培训，所以培训过程容易受外界因素的干扰，造成培训中断，影响培训的效果。另外，有一些操作技能规范的工作不适用于在职培训，比如司机、飞行员培训等。在职培训，主要包括以下几种方法：学徒培训、实地工作培训、工作轮换。

脱产培训是指在专门的培训现场接受履行职务所必需的知识、技能和态度的培训。脱产培训的方法很多，我们从传授知识、发展技能训练以及改变工作态度三个角度介绍培训的主要方法。

3. 职业发展的内涵与作用是什么？

职业发展又称职业生涯，是一个人从首次参加工作开始的一生中所有的工作活动与工作经历，是由一个人在一生中所担任的一连串工作职务构成的一个连续的过程，与组织关联密切。职业发展具有两个层次的内涵。从狭义上来说，人具有自我实现需要，企业员工都希望自己可以在工作中得到成长和发展，从而实现对自身提高的愿望和需求。从这种愿望和需求的角度出发，员工会按照自身目标制定不断成长和发展的职业计划，也就是职业发展。从广义上来说，企业通过提供满足员工在职业生涯上的愿望与需求的环境的同时，也可以实现企业组织的发展，即企业人力资源管理部门为协调和激励员工职业计划而做出的一系列的发展行为。

职业发展具有如下重要作用：

- (1) 职业发展是建立和完善人力资源管理体系的重要措施。
- (2) 职业发展可以增加员工的工作满意度。

(3) 职业发展可以使得现代企业有效地使用人才。

4. 如何正确认识职业生涯路径？

(1) 职业生涯路径指的是员工依照何种路径或沿何种方向实现职业生涯的不断进步和发展。具体而言，组织对于员工职业发展主要提供两种类型的路径：专业技术型与行政管理型。

专业技术型路径是指工程、财会、销售、生产、人事、法律等职能性专业方向。这些方向都要求员工具有一定的专门技术性知识和能力，并具有较好的分析能力。有志于这些方向的员工会对专业技术内容及相关活动感兴趣，乐于参加相关培训和锻炼。通过长期的培训和锻炼，员工能够追求在此专业方向上自身层次的提高和相应的成就。此类发展路径的提升路径是技术职称的晋升、技术性成就的认可、奖励等级的提高或物质待遇的改善等。

行政管理型路径是指将管理职业本身视为目标和方向。偏好行政管理型路径的员工对于地位、影响力、人际关系等方面更感兴趣，也能够更好地处理人际交往方面的问题，而此类问题通常是专业技术型员工比较头疼和畏惧的方面。他们的发展通常是在基层职能部门从事体工作，通过良好的表现获得提升，从最初涉及的专业领域转向于专注培养管理工作所需要的人际关系技巧等方面的能力。

(2) 员工在组织中职业发展路径有横向和纵向两种运动方向。

横向运动方向指跨越职能边界的调动，如从技术到销售的职能调动。这种运动方向有助于个人能力的横向发展，可以为进一步精通某专业打下宽广的基础，有助于产生具备通才特征的员工。目前，许多

大型跨国公司对于新员工的培训就采取了这种模式，通常叫做“管理培训生”模式，即新员工要通过在两到三个不同部门的岗位轮职来最终确定能最大限度发挥自身能力的职能岗位，以实现员工效用的最大化。

纵向运动方向指的是沿着组织的等级体系不断向上晋升的发展模式。通常是从纯专业技术职务升到专业中的管理型职位中去。

5. 员工职业发展阶段有哪些？请举例说明他们是如何发挥作用的。

西方有关学者认为，职业发展的主要内容会随着职业生涯发展的不同阶段而有所不同。其中具有代表性的是格林豪斯·凯莱于 1994 年根据莱温森的成人发展模式提出的职业生涯发展的五阶段模式。

(1) 职业选择。本阶段发生在从出生到 18 岁。这一阶段属于为将来进入某一职业做准备的阶段。在这一阶段中，个体通过家人、朋友、师长的影响会逐渐形成一定的价值观和人生观。尤其是从青少年时期开始，个体开始对自己的兴趣爱好等产生基本评价，进而开始对各种职业进行思考。根据职业发展观点，本阶段的主要任务是：形成和修正自我职业形象，探索各个职业的品质，发展至少一个暂定的职业选择，追求完成选择所需的教育和培训。完成任务需针对个人的才能、兴趣、价值观与期望的生活方式，并对各个选择的职业领域的要求、机会与报酬有相当的洞察力。

(2) 进入组织。本阶段发生在 18 岁至 25 岁。在这一阶段中，青年人开始了入职阶段，试探性地选择自己的职业。不满足于某种固定

工作，通过变动不同的工作来尝试选定一生将从事的职业，是这一阶段的主要特征和必然趋势。因此，这一阶段的员工具有流动性强的特点。本阶段的主要任务是在个人所选择的生涯领域中选择一个可以满足个人职业发展价值与发挥个人能力的工作与职业。

(3) 生涯早期。这一阶段的年龄一般在 25 岁至 40 岁之间，是大多数人职业生命周期的核心阶段。本阶段分两个时期，即建立时期与成就时期。行为心理调查研究表明，通过前一阶段的探索和尝试，个体开始选定自己的职业。在选择一个职业或开始工作之后，建立时期最重要的任务是在个人生涯与组织中奠定基础。新进员工不仅必须精通工作的技术层面，而且要学习企业规范价值与目标。在这一时期，个人主要工作为了解企业及其工作，并成为企业中的贡献者。而在成就期当中，个人不只是适应企业，而且还要在工作中成长、发展、晋升。

一般来说，处在生涯早期的员工大多订立自身的成长发展计划，并努力付诸行动，亦即具有较大的自我决策和自我管理的独立性。针对这种特征，企业组织的职业发展管理应当为其提供咨询和发展平台，通过有效的激励促使这部分员工追求更大发展。此外，处于这一阶段的员工还会思考更多的有关工作与人生价值的关系，衡量职业在自己人生中的地位，审视自己真正的人生目标和需求定位。

(4) 生涯中期。生涯中期又称维持阶段，一般从 40 岁一直延伸至 55 岁。处于这个阶段的员工，会存在一定的矛盾心理。一方面希望自己能在既定的职业生涯上取得永久性发展和成绩，另一方面对于

职业成就的期望会减弱，特别是面对后来者强有力的竞争时，会希望采取防御态势，以求维持现有职业成就。在此阶段，个体可能会重新评估生涯早期的生活构造，开始形成较为稳定的生活结构，进入完全的中年阶段。在实际行为上，个体一方面会更新专业范围内的知识和技能，希望保持现有地位乃至取得更多成果，另一方面会学习其他专业的知识技能，以便在成为被裁员对象时可以尽快另谋出路，这也是职业发展的中期阶段上矛盾心理的现实表现。

(5) 生涯晚期。生涯晚期是指从 55 岁到退休。处于这一阶段的人仍然在继续从事专业工作，但同时也在准备着退休，将注意力更多地转移到希望为适应退休后的环境而学习或培养自己某一方面的爱好，如下棋、钓鱼等。因此，在职业生涯晚期有两项重要的任务：一是个人必须继续成为对企业有利的贡献者，并继续维持自我价值与尊严感。二是个人在此阶段必须优先思考有关退休的问题，其目的是在离开工作岗位后不会难以适应，并使退休后的生活更为满意和有意义。

二、案例讨论

参考答案：

需要注意的是，要保持组织性和计划性，增强持久性、稳定性。

具体来讲，王女士应注意分析行业、职业特点，对她希望从事的工作提出建议；她注意自己的处理问题不够细致、决策不够慎重、求新求变的特点，在工作中注意克服，并选择与自己个性互补的同事和下属；需要进一步了解她目前的心理矛盾在哪里。