

基于“小、实、活、新”全能型供电所 “培训—绩效”激励模式的构建与实施

姚晓佩

(国网福建省电力有限公司福清市供电公司, 福建 福清, 350300)

一、项目实施背景

(一)对供电所员工技能水平提出更高要求

全能型供电所建设要求乡镇供电所通过推行“台区经理制”和营业厅“综合柜员制”进行业务融合,实行新的岗位要求和新的业务流程。在此过程中,也出现了企业组织机构和管理流程变化、业务模式变化及短期内结构性缺员等问题。对此,需要员工不断提升技能水平以适应岗位调整后的工作要求。

(二)员工技能水平不足与企业快速发展的矛盾凸显

据前期调研了解,供电所员工原专业的基本功不扎实,技能水平与实操水平不匹配,业务调整后技能短板更为显著。

1. 基本功不扎实

2018年初,公司13个供电所共有员工560余人,大部分员工的技能等级偏低,其中未取得相应证书的有40余人,占比7.99%;取得高级工及以上水平证书的人员共计150余人,占比仅28.82%;其余65.19%员工为初级工和中级工。由此可见,供电所福清分公司员工的平均技能水平基本处于初、中级工的水平,需要提升的空间还很大。

2. 技能水平与实操水平不匹配

部分员工虽然拥有岗位相关技能等级证书,但理论和实际联系不够,实践操作水平不能胜任岗位要求,无法高效解决现场问题。同时,对基础技能掌握不牢、对基础知识理解不扎实,难以准确判断日常工作过程中出现的基本问题,不能有效快速地对症下药,导致工作效率低下,业绩指标落后。

二、激励模式的构建与实施

(一)从“小”入手,扩充师资队伍,转变学习氛围

以往的大班培训采用“填鸭式”的教学方式,理论灌输的多,实际操作的少,课堂纪律难以管控,一间教室三四十个员工,认真听课的寥寥无几。或者,一根电杆围着十几个员工,一人练习一次就结束了。趋于形式化的培训方式无法真正提高员工的技能水平,培训效率低。对此,供电所应在小型、分散场所开展培训,并结合现场实际开展岗位适应性培训,以取得更好效果。当然,小型、分散场

所开展培训,需要通过扩充师资队伍和转变学习氛围两个方面来实现。

1. 扩充师资队伍

供电所可以通过充实师资队伍,将以往一对多的培训方式逐步转变为一对一的培训方式,从而使培训在越来越“小型”化的过程中提高实效。一方面,可结合星级农电工年度考评工作,将星级农电工帮带后进员工的情况纳入年度星级考评项目,以此激发星级农电工帮带的积极性。另一方面,遵循“只要有特长,就能为导师”的原则,结合日常工作和历次考试成绩,将单项成绩优秀的员工纳入师资库。如此,在个别项目需要重点培训的时候,就能够迅速选定合适的老师进行指导。

2. 转变学习氛围

其一,将全能型供电所岗位认证取证的级别和岗级挂钩,高级岗必须匹配高技能,以此激发员工的自我提升积极性,使其自觉提升自身的素质能力和技能水平,达到与相应岗位匹配的水平。其二,将考试成绩纳入供电所员工的个人绩效考核中,考试成绩优秀、合格、不合格分别计不同级别工分和指标得分,直接在员工月度绩效工资内进行兑现。岗位认证取证考试和员工绩效能够全面覆盖所有员工,以此激发全员的学习积极性。其三,小班制培训的开展,既能加强员工之间的交流互动,改善学习氛围,又能增进日常工作间的默契,提高工作质量。多管齐下可刺激员工的学习欲望,改变学习气氛,使以往的大班培训转变为员工的自主学习、多问多练,员工能自己查询师资库、自行跟班观摩或请导师进行辅导补课。

(二)从“实”入手,充分调研,抓实短板,分级训练

以往的培训工作,从培训基地的建设,到模拟操作的流程,都强调全方位地灌输标准化作业。这种培训方式虽然可以通过熟悉操作规范、作业流程令员工的技能水平得到提升,但也存在诸多缺陷。一是将员工大批量地集中于实训基地进行理论和技能的灌输,缺乏针对性,无法重点提高弱项技能。二是将员工与工作现场隔离开来,员工即使能够在实训基地中取得优良成绩,也往往无法真正适应工

作现场的复杂环境。如此,不仅无法顺利完成工作任务,还可能留下安全隐患等。

1. 充分调研

全能型供电所的建设需要优化供电所班组机构,推动供电所员工从专业化向“一专多能”转变。所以,就供电所员工来说,特别是供电所的班组长,需要对全能型供电所的相关规章制度、政策法规等各个方面有全面的掌握,并对自身角色变换、岗位职责、技能要求有一个充分的认知。为达到这一目的,供电所福清分公司一方面对员工技能水平进行调研,从员工目前的技能水平、职称水平、岗位认证取证情况等多个角度入手,了解员工的综合素质和培训需求。另一方面,邀请福州市汇智达企业管理顾问有限公司对员工掌握的全能型供电所创建政策的知晓度进行调研,并组织两期“供电所骨干人员素质提升培训”,培训课程包括“创全能型供电所政策解读”“供电所低职实权人员法治培训”“全面素质能力提升”等。各供电所班组长、新进员工共计120余人参加培训,并在培训结束后回到所里进行宣贯。根据培训前后的调研情况,员工对全能型供电所的知晓度从培训前的11.01%提升到了90.41%。

2. 制定个性化培训计划,抓实技能短板

在综合日常工作和技能考试情况过程中,应全面分析每位员工的技能水平,再汇总全体员工的强、弱项技能,统筹大班、小班培训项目的开展,为每位员工定制个性化培训计划。

其一,参考每月绩效考核情况,确认每位员工解决实际问题的能力,找出弱项技能,以此作为汇总培训需求的依据,制定相应的培训计划,确保培训计划能切实解决每位参训员工的技能短板问题。

其二,通过各类技能考试成绩,发现员工存在的理论缺陷。然后综合理论与实操,制定出能够全面提升员工的培训计划,逐步帮助员工成为全能型员工。例如,8月下旬,根据全能型供电所岗位认证考试情况,组织未通过考核的人员进行内部集训。

(三)从“活”入手,增加培训手段,搭建在线学习平台

以往的集中式培训缺乏灵活性,存在以下几个问题。一是员工的技能水平参差不齐,同一个员工在具有特长的同时也可能存在弱项,但培训缺乏针对性,这使得部分员工的学习效率低,技能强项不断重复培训,弱项却无法得到提高。二是部分供电所存在全所员工都对某项指标不熟悉,从而导致供电所单项指标长期低迷的情况,对此,以所为单位的内部培训往往很难见效。三是员工在工作现场遇到问题通常需要靠接打电话来咨询,但电话另一端对现

场情况并不了解,因此无法有效指导现场员工。

要解决这些问题,离不开一个“活”字,供电所需要统筹全公司的师资力量、教学资源、培训场所,灵活应用,合理安排,以提高培训效率。原项目中是通过打造技能微课程、知识共享移动化来实现员工的碎片化时间学习,而福清分公司对此进行了优化升级,增加了送培上门和部门轮训两个模式,如此,能完善培训内容,扩大知识移动共享覆盖面,增强培训的灵活性。

1. 送培上门

一方面,统筹师资力量,对某一技能项目师资力量薄弱的供电所,可组织部门专责专工或其他供电所优秀导师,采用送培上门的方式,到所进行现场辅导。针对重点难点的弱项指标,可邀请福州公司、泉州电校的专兼职老师现场帮扶。另一方面,结合公司春检、秋检、管理巡查等工作,组织各专工到现场查看,发现问题后及时协助员工制定解决方案。

2. 部门轮训

各专业部门可组织供电所员工分批分次到部门进行轮训,如安全监察部、快速响应中心可以每周分别从辖区内各供电所中抽取两名员工到部门进行为期一周的学习。通过此类轮训,供电所员工能更加熟悉相应岗位的法律法规,以及更加理解上级单位各项工作的目的意义,进而加深专业部门与供电所之间的联系,提高员工的执行力。

(四)从“新”入手,创新培训方式,推行岗位积分

第一,从“新”入手,创新多种培训方式,增加送培上门、部门轮训这两种培训模式,以完善所内培训。同时,开展讨论式培训,将技能考核标准融入现场执规检查等多个方面,全方位提升员工技能水平。

第二,推行“科目制”和“学分制”,结合全能型供电所定岗定编,采取必修课和选修课相结合的创新达标持证考核方式。原有的班组工作积分制考核模式一定程度上体现了员工的工作量,但是无法体现员工的工作成效,易流于形式,还可能出现了增加工分没事找事做的情况。所以,创新考核模式有其必要性。创新考核模式能提高考核质量,实现工作积分的日清日结,降低系统中造假的风险。

三、结束语

结合“全能型”乡镇供电所建设要求,应积极完善供电所考核指标体系,做到人人身上有指标,指标与工分制有机结合,以此提高考核质量和效率。

【作者简介】姚晓佩,国网福建省电力有限公司福清市供电公司。