

光伏电站运行的人员绩效管理

史秀铭

(国家电投集团沧州分公司 河北 沧州 061000)

[摘要]随着人类社会的快速发展,能源危机日渐加剧,太阳能是一种可再生的清洁型能源,人类高度重视对其的开发应用。国内光伏电站数量不断增加、规模不断壮大,设置的岗位、招聘的员工数量越来越多,如何加强人力资源管理对于光伏电站的可持续运行具有较大的影响。本文重点探讨光伏电站运行的人员绩效管理相关问题。

[关键词]光伏电站;运行管理;人员绩效

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.06.107

人员绩效管理是企业对个人关于工作成绩、发展潜力作出的评估与奖惩,是企业管理层与员工间创造相互理解的渠道。简单点说就是对一个组织、一个员工具备的价值进行的全面评价,并作出相应的奖惩,旨在促进组织或者员工自我价值的实现。对光伏电站工作人员进行绩效管理,有利于引导员工与管理者明白企业要求的工作任务、业绩目标,引导他们不断自我激励,进而提升自身绩效、加强彼此之间的关系。

一、光伏电站运行人员绩效管理的必要性

光伏电站正式运行后逐渐进入平稳期,岗位设置、岗位职责、员工资质等都十分明确,工作过程相近、目标一致,都是为了保证光伏电站的安全运行。绩效管理有利于充分调动员工工作积极性、主动性;实现对员工的动态、实时评价;有利于及时发现员工思想、行为存在的问题,进而打造超一流的运行团队,为光伏电站的健康可持续发展夯实人力资源基础。反之,缺少考核,管理就缺乏权威性、有效性,员工错误的认为做与不做的结果都一样。完善的制度程序是员工对自身行为、工作业绩进行客观评价的重要保证,也为企业和部门提供了有效的管理手段。企业与员工都需要一个不仅重视结果,还重视行为的方法,这就是绩效管理。绩效考核是绩效管理的重要手段,有利于推动企业与员工持续健康发展。

二、光伏电站运行中人员绩效管理存在的问题

(一) 缺乏对绩效管理的高度重视

当前,大部分光伏电站运行人员没有认识到绩效管理的重要性,绩效管理意识淡薄,甚至有不少管理者错误的认为绩效管理是人力资源部的事情,缺乏对绩效管理战略意义、现实价值的正确把握。光伏电站员工圈子小,与外界新鲜事物接触少,绩效管理参与性、主动性差,多存在吃大锅饭、敷衍了事的现象。究其原因主要是因为员工缺乏对绩效管理的正确认识与理解,错误的认为绩效管理就是找问题、挑毛病,凸显自己工作中的问题。所以,大部分光伏电站员工对绩效考核存在厌烦、抵触心理,导致光伏电站运行人员绩效管理参与度差。

(二) 指标量化不到位

很多光伏电站对运行人员进行绩效考核时仍然沿用传统的民主考评标准,导致光伏电站进行绩效考核时缺乏足够

的量化指标。从本质上来看,光伏电站运行人员工作具有特殊性,工作多是以团队几个人为单位,需要相互配合、支持的地方多,还有特殊巡视工作等,因此,需要结合实际情况在绩效积分两化时做好评分标准,切忌采用统一、固定的版本格式,反之在绩效考核时存在管理者利用自己的主观思想对员工进行评价以及没有根据实际情况的特殊性来量化得分的问题,如此会导致对运行人员的评价结果与实际严重不符,甚至在绩效考核时容易引发利用人际关系走后门的问题,增加运行人员的不和谐因素,更甚者存在少数班组长小怕事怕得罪人,多依赖自己的主观偏见来进行绩效考核,导致绩效管理成效不佳,严重影响了光伏电站健康可持续发展。

(三) 绩效考核结果运用性差

绩效考核结果与员工的职称评定、晋升息息相关,但目前很多光伏电站仍不能科学运用绩效考核结果,只将考核结果视作对运行人员的奖惩依据,尚未做到对绩效考核结果的深层次利用,所以不能充分发挥绩效考核结果的作用,最终不能利用绩效考核来激发员工工作主动性、积极性,造成不少员工在工作中忽视长远利益,为追求眼前利益而采取不正当的竞争手段,严重损害了企业的利益,不利于光伏电站健康可持续发展。

(四) 绩效管理缺乏客观公正性

光伏电站实施绩效管理,旨在通过公平公正、客观的评估光伏电站运行人员日常工作情况,然而,少数光伏电站绩效管理体系在实施过程中,出现了应付上级检查的现象,对员工、班组的考核指标比较单一,不少考核人员在考核过程中,多以主观偏见为主,缺乏调动员工工作主动性、积极性,不少班组在对员工绩效管理时,常出现对考核结果平均主义、轮流坐庄的理念,导致工作人员的绩效工资比较平均、差距小,导致绩效考核结果缺少客观性、公平公正性,如此很多员工对绩效考核无所谓、不重视,并丧失了工作积极性、主动性,进而影响工作效率与质量,最终限制了光伏电站健康可持续发展。

三、光伏电站运行的人员绩效管理具体对策

(一) 引导工作人员正确认识到绩效管理的重要性

光伏电站运行人员绩效管理直接关乎企业的自身利益和长远发展,并与员工的个人利益息息相关。合理的绩效管理

有利于及时更新员工思想观念、做到与时俱进,但若工作人员没有意识到绩效管理的重要性、绩效管理意识淡薄,就会影响绩效管理作用的发挥程度。基于此,光伏电站要想实现长远发展、不断提高绩效管理质量与水平,就应注重引导运行人员树立正确的思想观念,引导他们认识到绩效管理的意义和价值。首先,可定期邀请专家学者、行业精英以召开座谈会、讲座的方式给员工传授绩效管理知识,组织员工切身参与;其次,加强对绩效管理体系的深度宣传,引导员工正确认识到绩效管理的内涵是对光伏电站运行人员、各部门的日常工作开展情况予以公平公正的评估,引导员工及时发现工作中存在的问题,并制定行之有效的对策加以解决,进而彻底改变员工的思想观念,积极、主动参与绩效管理,进而为绩效管理体系在光伏电站的实施夯实良好的基础。

(二) 构建合理的绩效考核指标,完善评分依据

结合光伏电站运行人员工作的特殊性来健全绩效考核评价体系,制定合理的绩效考核指标,彻底改革以核心胜任能力特点为考核内容的落后的绩效考核方法,构建多样性、多元化的考核指标。如,月度绩效考核成绩衡量标准如下:第一,日常出勤:涵盖了每星期的安全活动学习、每周例会,民主生活会、政治活动学习、安全运行分析会等诸多内容,根据相关标准为员工打分。第二,日常巡视维护、工作办理:应涵盖双票管理、变电站维护、事故处理、设备巡视等内容,从接受调度命令、拟票、审票,工作票办理等内容,根据工作的难度系数来制定标准分数,值班负责人根据班组人员的工作量、工作强度进行打分,每月底进行汇总,如此既公平公正,又在很大程度上减少了工作压力。第三,PMS系统维护管理:涵盖了工作闭环记录、日常巡视、基础台账等工作,制定合理标准,依据工作记录情况对被考核对象进行打分。第四,班组建设与内务管理:包括提出合理建议的次数、班建系统数据录入、新闻稿件发表篇数等内容,制定合理标准进行打分。第五,专项整治与特殊检查:对上级领导单位安排的各种专项整治活动,月度、季度、年度检查与隐患排查工作等工作的开展情况,设置专项绩效分数,根据员工或班组所做的贡献进行打分。第六,其他临时性工作:主要指计划以外的临时工作完成情况。总的来说,光伏电站运行人员绩效管理考核的工作内容应包括制定班组绩效合作与填报班组绩效自评的次数、员工工分记录与统计的次数、班组绩效看板维护次数等;在班组工作积分标准中,应设计相关的扣分标准。如,信息安全损害次数、违规安全规范的次数。再如,光伏电站运行人员无理由没完成工作指标次数、工作质量不达标次数等。

(三) 确保绩效考核客观、公平公正

在对光伏电站运行人员绩效管理过程中,应注重量化考核指标,在考核班组建设、运维班组时,应注重遵循工作数量与工作质量积分标准来实现对员工的科学绩效管理。在对管理人员进行绩效考核时,考核指标应增加管理人员工作

效率与质量、对下属员工的态度、自身工作态度等指标的比重。简言之,为了提升考核结果质量,就要注重降低对考核者主观意识的依赖性,始终坚持秉承客观、公平公正的原则,更要注重细化处理考核指标,在考核时,始终做到用数据说话,每个月都要发布考核结果,并详细说明考核扣分原因,以此激发员工工作责任心、主动性和积极性,进而为光伏电站的健康可持续发展做出更大的贡献。

(四) 科学运用绩效考核结果

光伏电站的健康可持续发展离不开对绩效考核结果的科学运用,根据考核结果对员工予以程度不一的奖励、惩罚。将绩效考核作为制定工薪管理办法的重要因素,结合员工的具体岗位、岗位职能、绩效工作来设计工资标准。绩效工作版块的设计应注重展示员工的劳动成果价值区别,绩效工作主要根据员工的绩效考核结果进行分配,增加绩效工资之间的差距,以此激发员工对绩效考核的重视程度,激发员工工作积极性、主动性,在提高整体工作效率与水平的同时,还能加强对光伏电站的绩效管理,在光伏电站内部形成良性竞争机制,实现员工与光伏电站的“双赢”局面。

结束语

综上所述,光伏电站如雨后春笋般涌现,光伏电站的长远发展离不开人才的支撑,而绩效管理是光伏电站人力资源管理的关键所在,对科学管理人力资源具有现实价值。当前,光伏电站在运行管理过程中应正确认识到实施绩效管理的重要性,正确分析当前绩效管理中存在的问题,并注重通过引导工作人员正确认识到绩效管理的重要性,构建合理的绩效考核指标、完善评分依据,确保绩效考核客观、公平公正,科学运用绩效考核结果等方式来保证绩效管理效率与水平。

参考文献

- [1] 韩刚, 花文胜. 构建员工绩效管理体系 促进水务运行绩效提升[J]. 城镇供水, 2012(04): 115-118.
- [2] 樊鹏飞. 核电厂运行人员绩效管理实践[J]. 中国核电, 2014(03): 265-269.
- [3] 朱梅. 基于胜任力的变电运行人员绩效与培训模式研究[D]. 华北电力大学, 2016.
- [4] 贺海水. 微探供电企业变电运行员工绩效管理体系[J]. 企业改革与管理, 2014(19): 72-73.
- [5] 赵业超. 燃气电厂生产运行人员绩效管理与培训模式研究[D]. 华北电力大学(北京), 2016.
- [6] 董志超, 栗继祖. 关于提高发电企业运行人员绩效管理水平的思考 and 实践[J]. 工业, 2016(06): 236-241.
- [7] 郭占军. 太阳能光伏电站运行管理模式分析[J]. 科技资讯, 2014(18): 135-137.

作者简介:

史秀铭(1991年1月—),男,汉,宁夏银川人,本科,国家电投集团沧州分公司,中级审计师,研究方向:绩效管理、企业资产并购、企业风险内控管理。