

城市轨道交通车站员工培训的现实问题及应对策略 ——以苏州市轨道交通集团为例

陈 晔

(苏州市轨道交通集团有限公司运营分公司 站务四车间, 江苏 苏州 215000)

摘 要:自 2011 年起,苏州市轨道交通已成功运营了 3 条线路,分别为 1 号线、2 号线、4 号线,运营状态良好。运营成功的经验表明,培训工作是提高员工综合素质和增强企业核心竞争力的重要手段之一。从分析城市轨道交通车站员工培训的现实问题入手,深入探讨城市轨道交通车站员工培训的重要作用,结合苏州轨道交通集团车站员工培训工作,提出应对策略,构建城市轨道交通车站员工培训体系。

关键词:轨道交通;车站员工培训;现实问题;应对策略

中图分类号:U293.1

文献标志码:A

文章编号:1671-9891(2019)02-0101-04

0 引言

随着火车和铁路技术的发展,轨道交通也被广泛运用于中短距离的城市公共交通中。苏州轨道交通已编制完成了三期建设规划(2016—2024),市区将建成 9 条轨交线,总长约 405 km,形成更加完善的城市轨道交通网络。随着新线网的开通运营,预计到 2020 年,苏州市轨道交通集团员工总数将破万。届时,公司将面临大量的新员工入司入职,老员工的知识技能也需要及时更新。车站作为与乘客直接接触的窗口,也将迎来新员工从局外人向企业人的转变,以及老员工从企业人到专业岗位的提升。培训作为有效提高员工工作能力、技能水平,提升员工综合素质,改变员工工作心态等方面的一种教育形式,也受到越来越多的企业和员工关注。^[1]为此,本文将深入分析城市轨道交通车站员工培训的现实问题,结合苏州轨道交通集团车站员工培训工作,提出应对策略,构建城市轨道交通车站员工培训体系。

1 城市轨道交通车站员工培训的重要作用

1.1 有利于激励轨道交通车站员工工作积极性

工作积极性是指对工作任务产生的一种能动的自觉的心理状态,它表现为个体或集体对组织目标明确、执行计划和实现目标过程中克服障碍的意志努力和积极性的情感。企业内部影响员工工作积极性的因素不外乎两个方面:外部环境和内部环境。内部环境就是员工自身因素,自我对工作积极性的调动;外部环境是工作氛围,包括上司、同事、工作激励、工作本身。

对轨道交通车站员工来说,新员工入司后面临学校理论学习与岗位实操技能差距问题,难免找不到学习的方向。对此,公司通过梳理详细的培训内容,制定“个人、班组、车间”三位一体的培训计划,有效打通新员工理论与实操的“任督”二脉,激发其学习和工作积极性,让新员工尽快融入新的职场环境。而老员工由于工龄较长,容易滋生岗位疲劳心理,公司在培训中建立“师徒带教”机制,鼓励老师傅一对一带教新员工,帮助新员工技能落地。老员工也通过班组建设,克服“不愿学”的心理懈怠,回归学习氛围。在新的学习资源交流平台,新老员工相互“学、比、赶、超”,能极大地提升工作积极性。

1.2 有利于提升轨道交通车站员工业务技能

车站员工培训工作建立在培训体系构建和阶段性培训对培训效果的检测基础之上,需要建章立制,修订完善《站务人员培训方案》。明确培训工作的内容及目标以后,培训部门开始组织车站员工参加脱产培训、重点轮训、专题实训,通过常规测验等方式反馈培训效果,以此强化车站员工的基础知识和专业技能。车站

收稿日期:2019-01-17

作者简介:陈晔(1985—),女,江苏苏州人,苏州市轨道交通集团有限公司运营分公司站务四车间中级经济师。

管理部门也会通过阶段性测试定期摸排业务薄弱员工,根据访谈、考试、培训反馈确定这类员工的薄弱项目,有针对性地开展补差培训,弥补员工个人短板。对业务能力特别突出的员工则给予奖励,实行重点培养,发展为业务骨干、团队负责人,带领车站员工共同进步。

1.3 有利于保障轨道交通车站安全顺畅运营

没有安全,轨道交通企业的发展就无从谈起。车站岗位面临的专业较多,设备复杂,员工具有扎实的操作技能是企业安全、平稳、有效生产的基础和保证。因此,将车站员工的培训工作作为轨道交通运营安全保障的重要措施有其必然性和迫切性。在这个过程中要以培训部门为主导,通过对培训内容研究做出系统的培训计划,根据培训内容以及培训计划确定参加培训的人员。培训课程的讲师要邀请行业专业人员以及相关学者专家担任,人工应急预案的定期演练同样需要培训部门做好协调组织的工作。可见,只有及时让车站员工学习和掌握安全生产的基本技能,同时逐步完善和开发新的培训体系,才能使轨道交通车站员工的实际业务技能得到进一步的提高,从而切实保障轨道交通车站安全顺畅运营。

2 城市轨道交通车站员工培训面临的现实问题

2.1 企业上下重视车站员工培训工作的程度亟待加强

从企业层面来讲,地铁车站的开通运营需要大量人力资源,在实际运营中人员不足的情况时有发生。为了保证正常的运营生产工作,轨道交通企业内部分配给员工培训的时间较少。从员工层面而言,培训工作大多要占用员工的个人休息时间,培训效果的体现又需要一个长期的过程,因此,员工参与培训工作的主动意愿不强。这两方面的原因导致了车站员工培训的组织工作或多或少遇到相应的阻力,培训进度无法保证,培训效果不能达到预期。

2.2 培训部门制定车站员工成长计划的科学性尚需提高

要取得良好的培训效果首先要有科学的培训计划。一般而言,一项科学的培训计划,必须是自上而下启动,经过自下而上的调研,结合运营生产过程中的实际情况,依据培训需求分析形成的。然而,在多数城市陆续发展的轨道交通系统内,企业员工培训体系中就缺乏科学制定培训计划的过程,主要表现在培训需求分析尚不到位。车站员工培训内容的形成实际上是以各专业工程师的工作经验而定,水准参差不齐,主观随意性很强,没有做到系统化、科学化。在个别情况下,甚至会与车站的实际运营工作发生偏离和冲突。

2.3 管理部门评估车站员工培训效果的维度仍显不足

培训效果是衡量培训质量的直观指标,但是按照柯氏四级评估模型,培训效果评估应该包括培训反应评估、培训学习评估、培训行为评估和培训结果评估四个层次。从目前轨道交通企业培训工作的实践情况来看,车站员工培训效果评估仅停留在满意度评估和学习成果评估两个层次上,针对更进一步的员工行为转变程度和生产效率评估涉及较少。因此,在做实做细培训反应、学习评估的基础上,进一步观察培训效果在实际生产中的体现程度,是今后改善培训工作的重要参考。从时间维度来看,培训效果的评估需要长期的持续追踪。如果说将员工的考试成绩与个人绩效挂钩,可以获得短期培训效果的提升,那么培训效果随着时间的推移而降低,反复的强化培训和效果追踪对改变员工的行为,提高员工个人绩效才有更重要的意义。

2.4 各岗位配合车站员工培训工作的协作意识比较薄弱

在实践中,员工培训的顺利推进非几人之力量即可完成,特别是对于地铁车站员工培训工作而言,其中涉及的专业门类较多。一方面,常规性的培训工作覆盖范围较广,与所有专业均有一定的交集;另一方面,专项性的培训工作主要针对具体的薄弱环节,为了取得较大的改进效果,需要相应专业岗位进行深度配合。然而,各专业岗位在车站员工培训工作中的协作意识往往不强,使得培训工作的各个环节相对封闭,不利于培训工作系统性地顺利推进,也在车站运营生产实际工作中造成部分协作环节的“脱钩”现象。

3 城市轨道交通车站员工培训工作策略及体系构建

城市轨道交通企业培训的主要对象是车站员工。车站员工主体包括值班站长、值班员、站务员等,占企业员工的大多数。苏州轨道交通集团目前运营3条线路,分别为1号线、2号线、4号线。在8年的发展过程中,重视车站员工培训工作已经成为苏州轨道交通集团上下的普遍共识。集团培训职能部门通力协作,改革创新,科学制定车站员工培训计划,摸索应对运营生产实际问题的培训策略,制定了“学习、检查、考试、考

核、反馈”的培训流程,配套了程序文件和资料,逐步形成了一套“覆盖常规、强化重点、注重效果、融合协作、行之有效”的培训体系,对于城市轨道交通车站员工培训工作具有较大的借鉴作用。

3.1 以“一周一训”为基础的常规培训

“一周一训”是指每周由主管部门下发的、供车站学习的培训内容,涵盖行车、服务、票务等专业,每周以工作通知单的形式下发。车站员工学习“一周一训”分为三个环节:组织学习、检查、考试与考核^[2]。

(1)组织学习。组织车站员工学习培训内容主要由本班组值班站长负责,通过早晚交接班会,由值班站长作为培训负责人,对相应内容组织学习。车站员工可利用工休时间将学习重点摘录于《业务学习本》上。

(2)检查。检查工作主要由管理部门培训负责人和班组值班站长共同负责。检查分为抽问检查和学习记录情况检查。抽问检查是指值班站长在交接班会上对“一周一训”的内容进行随机抽问,考察员工对相关重点的掌握情况,并将抽问情况记录于《业务抽问记录本》台账上。台账内容每月汇总一次,形成电子版,交由管理部门培训负责人检查分析抽问情况。学习记录情况检查是指由值班站长在每周日特定时段对员工的《业务学习本》的记录内容进行检查,主要核查员工对培训内容的落实情况,并将检查情况记录于《业务学习本检查记录表》上,相关内容每月汇总一次,以电子版形式交由管理部门培训负责人。

(3)考试与考核。考试分为月考和季考。月考由车站站长负责组织,季考由管理部门培训负责人负责组织。月考与季考是考察车站员工对短期和中期培训内容掌握程度的重要手段。培训部门也可以通过汇总考试成绩,分析差异,从而了解前一阶段培训的效果,为下一阶段的培训提供参考。考核是督促员工严肃对待培训工作的重要保障,也是有效手段。针对屡次不能完成培训任务或完成效果较差的员工,培训管理部门按照规定扣除该员工的当月绩效分数,通过员工培训工作完成情况与个人利益密切挂钩的方式,提高员工对培训的重视程度和完成力度。

现阶段苏州轨道交通集团“一周一训”的培训对象覆盖车站全员,培训内容相对简单,以识记为主,具有培训内容覆盖面广、车站员工容易掌握的优点。苏州轨道交通集团在培训实践中也注意到,“一周一训”的培训深度不足。虽然集团培训部门采取了闭环管理,但由于控制环节较多,培训效果追踪环节周期较长且难度较大,所以提升员工培训自觉性和协作意识成为苏州轨道交通集团培训管理部门的工作重点,也是实现较好培训效果的有效策略。

3.2 以重点工作提示为辅的不定期培训

轨道交通车站工作专业分类较多,工作较为琐碎。除了对在职员工进行常规性、全覆盖式的培训,苏州轨道交通集团培训部门还对车站进行重点工作提示。主要包含以下几点:

(1)以案例警示形式提示。案例警示形式的培训,具有不定期下发、事故(事件)后果一般较为严重、教训深刻、教育意义良好的特点。通常以国内外发生的典型运营生产安全事故(事件)为基础,将事故(事件)发生的经过、事件分析、安全提示做成案例课件,下发车站,以班组为单位,通过交接班会进行现场培训,并将培训情况记录于《培训台账》,培训后采用业务抽问形式进行反馈。

(2)以阶段性工作形式提示。阶段性工作形式提示的培训具有较强的针对性,可对阶段性工作进行重点培训提示,在必要时,也可以进行专项培训,提高车站员工的重视程度,进而提升培训效果。阶段性工作提示通常以年度运营生产工作计划的特点为基础,如夏季进行防暑工作提示,冬季进行防寒防冻工作提示,6月份进行安全生产工作提示,11月份进行消防工作提示等。

(3)以技术革新、工作流程改进等形式提示。该类型的培训时效性要求较高,一般是当时下发,在规定的时间节点完成,并在实际生产过程中执行。培训的主要形式是将最新改进的技术或工作流程标准,以工作通知单形式下发车站,要求在指定日期前完成学习,通常在当班期间培训或在交接班会上进行重点培训。

3.3 以专项培训为特色的分公司培训

在车站日常生产管理中,分公司处于运营一线,对问题的响应也最及时,所以苏州轨道交通集团充分授权运营分公司处理运营生产实际中薄弱环节导致的各类问题,并由运营分公司职能部门负责专项培训。此类培训形式多样,有的采用课堂授课+考试的形式,有的采用现场实操+考试/抽问的形式。一般而言,专项培训需要准备的材料较多较细,特别是针对某一常发性重点问题的培训,如果想取得较好的培训效果,较为详

细、全面的培训安排和实施计划必不可少。苏州轨道交通集团运营分公司职能部门充分认识到,专项培训准备周期较长,组织工作较为复杂,因此,专项培训前期的需求分析往往需要结合车站员工排班情况,统筹安排,再挑选经验丰富的专业工程师进行集中授课,以期达到最佳培训效果。

3.4 以案例汇编为抓手的反思性培训

建立案例库是指将车站运营生产过程中发生的,具有典型性、教育意义的事故(事件)或应急处置事件,改编成案例,再将案例分类汇编成册,供车站员工学习的过程。^[3]苏州轨道交通集团案例库的案例主要包含两个来源。第一个来源,也是最主要的来源,是将车站自身发生的问题事件收集、分类、梳理,还原问题事件的应对方法、处理过程,分析教训,提炼得失,编制案例。该类型的案例贴近车站运营生产实际,在案例中能找到自身或同事处置问题事件中的影子,员工对此类案例更有兴趣学习,交流意愿更多,职业场景的代入感更强烈。另一来源是国内外的典型事件,一般是较大的事故(事件),结合车站生产实际,进行再加工。该类型的案例一般后果较为严重,事故(事件)原因较为典型,反思教训更为深刻。与案例警示形式提示相同的是,所选案例可能重复,但与之不同的是,案例库的案例编制更为详细,选择更有针对性,分析更具操作性。

4 结束语

为适应城市轨道交通快速发展的形势,城市轨道交通企业纷纷为车站员工培训提供相应的制度、组织和资源保障,以提高员工的综合素质为目标,尝试逐步构建系统、规范、完善的培训体系,从而逐步培养出能力与岗位相匹配的员工队伍,进而增强企业综合实力。苏州轨道交通集团充分重视培训需求分析,通过闭环管理,将培训测评结果纳入员工绩效考核指标体系,提高车站员工对培训工作的重视程度,并配合其他培训工作策略提升车站员工的协作意识,保证培训质量扎实推进,从而逐步构建具有自身特色的城市轨道交通车站员工培训体系。苏州轨道交通集团在车站员工培训方面做出的有益探索,对同类企业进一步优化培训体系,增加培训内容,丰富培训方式,使培训工作更贴近车站运营生产实际具有重要的借鉴意义。

参考文献:

- [1]吴梦凌.浅议企业员工培训的现实问题及对策[J].经济技术协作信息,2007(26):5-6.
- [2]王明哲.班组长素质提升与职业能力修炼[M].北京:中国言实出版社,2010.
- [3]高明.我国企业员工培训存在的问题及对策[J].技术经济,2002(1):35-37.

(责任编辑 顾力豪)

The Realistic Problems and Coping Strategies of Employees' Training in Urban Rail Transit Stations

——Taking Suzhou Rail Transit Group as an Example

CHEN Ye

(Workshop 4 of Station Service, Operational Branch, Suzhou Rail Transit Group Co., Ltd., Suzhou 215000, China)

Abstract: Suzhou Rail Transit has successfully operated three lines since 2011, namely line 1, line 2 and line 4, which are all in good operational condition. The experience of successful operation shows that training is one of the important means to improve employees' overall quality and enhance their core competitiveness. Starting from analysis of the practical problems of employees' training in urban rail transit stations, it fundamentally discusses the important role of employees' training in urban rail transit stations, and combines the training work for station employees of Suzhou Rail Transit Group to propose countermeasures and construct a training system for urban rail transit station employees.

Key words: rail transit; station employees' training; practical problem; coping strategy