

人才管理成就於持續學習的文化

人才管理不是人力資源管理學新的學問，然而當大家都在服務的範疇埋頭地幹的時候，往往會將這放在一旁，只是「有時間才做」又或者是「交給人力資源管理部門的同事策劃」。社聯學院於2010年8月20日舉辦「社會服務機構人力資源研討會2010」就以「人才管理－機構的可持續發展」為題，剖析人才管理不應純粹是一個一次性計劃，亦不是只屬於人力資源部的責任，而是每天由各部門上司和下屬恆常共同執行的機構政策，是以持續學習精神為基礎的管理。



主講嘉賓將紀念品的預算轉為捐款，透過「惠施網」的心思心意捐贈平台讓機構直接受惠。受惠機構分別為：和諧之家、智樂兒童遊樂協會、生命小戰士及香港紅十字會，由香港社會服務聯會行政總裁方敏生女士代表接收。

今日作為機構的領袖需要向公眾的問責，同時亦要為機構建網和定位，這種種的挑戰衝擊著傳統社會服務界以服務為本的概念，業界實在需要大量不同範疇的知識和人才，豐富機構的發展內容。接班的問題亦是不少主管的煩惱，企業和機構可說是求「才」若渴。除了於機構以外聘請人才外，培訓內部的員工令他們有晉升的機會是更有效擴大人才庫的方法。透過發展培訓，機構既能挽留優秀的人才，更能培育第二梯隊，促進機構的可持續發展。

找對的人於對的位置

人才管理的第一步當然是物色具潛質的員工，找出「誰是人才？」，通過發展培訓讓他們能夠晉升到恰如其份的崗位上。一個優秀的人才除了勝任自己的工作崗位和做好自己的責任外，往往還有其他的特點。獨立人力資源管理顧問黎鑑棠先生表示具有潛質的員工一般擁有野心，希望自己晉升到管理層的職位，

負責更多的工作，而且具備創意。黎先生指出所謂的明日之星，需要擅長溝通、有同理心、具備聲望、創見及智慧。

另外，人才管理更講求配合天時地利人和，香港人力資源管理學會主席莫家麟先生指出企業在不同的時候有相應的發展計劃和企業策略，對人才的需求也不一樣。例如當企業正在擴展業務時，所



獨立人力資源管理顧問黎鑑棠先生表示人才管理應採取由上以下的策略。



牛奶公司集團北亞區前人力資源董事梁慈暉女士分享牛奶公司集團培育第二梯隊的相應策略。



香港人力資源管理學會主席莫家麟先生指，人才管理策略要配合天時地利人和，管理層要與員工充分溝通，切勿將員工調配至其不能再勝任的位置。

需要的是實幹型，懂得吸納顧客的人才；但當企業的業務衰退時，更需要精於財務和策略性思維的領袖。在企業的生命周期，企業的上下都需要不同才能的員工支援，莫先生認為：「員工是一個團隊，全官無兵也不成事的。」即使物色到具潛質的員工，企業或機構亦應與員工全面地溝通，以免「神女有心，襄王無夢」。

事實上，發展培訓和晉升不是所有員工的需求，有的員工安於現狀，有的怕轉變，有的是不夠信心。作為機構的領袖應該找出員工的顧慮，讓他們充分發展自己的潛質，又不致晉升到自己根本不勝任或者是不喜歡的工作崗位。牛奶公司集團北亞區前人力資源董事梁慈暉女士認為機構應為員工提供至少兩條事業的前景道路，一是繼續在其專業深造，一則是晉升到管理層。而無論是員工參與發展培訓或晉升與否，機構都應該尊重員工的決定。

鼓勵持續學習的文化

機構亦可藉著把人才管理的措施納入機構整體發展的策略藍圖，推行持續學習和參與發展培訓的文化。人才管理不是閉門造車，不單是董事局裏的議題，而應是上行下效的整體機構的日常工作。就牛奶公司集團而言，梁女士表示每名經理每年把不少於5%的資源投放在人才管理上。有了制度的正名，讓員工在上班時間進修，鼓勵他們不斷追求技能提升和知識增長，甚至將所學到的與其他同事分享，建立跨網和互相學習的工作模式。此外，透過提供清晰的事業發展階段，員工能清楚知道自已的位置，判斷自己的事業路途。

為個別員工提供發展培訓會做成標籤效果嗎？有些主管擔心一旦挑選了個別員工進行培訓，會造成分化，有欽點之嫌。然而，參與的培訓人選是應該由有系統和公平的機制產生。在持續學習文

化的氛圍下，如果機構和員工之間有充分的溝通，而參與培訓的員工亦需進行定期的表現評估的話，員工一定會明白其公平性。莫先生建議不要保證安排參與培訓的員工升級，摒除優越和欽點的標籤，亦促使員工善用資源，努力學習。

推行體貼的發展培訓建立人才庫

從物色培訓人選，提供切合發展需求的培訓，至部署晉升，到員工真正晉升到相關的職位，要有效配對員工和工作的崗位，可說是度身訂造的管理工作。每間機構的策略，對人才的需要都有所不同，然而業界和企業在人才管理上的努力和成果，實在非常值得交流及借鑑。

香港醫院管理局聯網人力資源總經理黃偉華先生分享醫管局的培訓課程：

(1)中央管理課程 (Central Run Programme)

- 「行政人員領袖才能培訓課程」 (Executive Leadership Programme)
 - 專為資深的員工而設
 - 課堂及經驗分享
 - 實驗式學習計劃
 - 由醫管局以外導師教授
 - 加入多元化及跨界別的接觸層面
- 「領袖幹線訓練計劃」 (Hospital Authority Leadership Pipeline)
 - 專為未來的部門主管而設
 - 課堂及經驗分享
 - 學員分組完成以專業以外為題的報告
 - 由醫管局內部員工指導



香港醫院管理局聯網人力資源總經理黃偉華先生

(2)「一人一計劃」 (One Nurse One Plan)

- 為不同年資及的護士提供培訓
- 培訓計劃分別著重接觸面、專業培訓、資深護士的接觸面、監督及指導和領袖才能訓練

香港紅十字會秘書長陳啟明先生認為社會服務界不再只需要傳統上服務為主導的人才，業界非常需要一個培訓人才的平台，讓同工分享經驗和意見，促進業界內外的交流，培育新的梯隊。陳先生在講座上分享其機構就人才管理推出的「行政人員領袖才能培訓課程」 (Executive Leadership Programme)內容，供同工參考。

• 「行政人員領袖才能培訓課程」 (Executive Leadership Programme)

- 所有經理、資深經理和副主席強制性參與
- 其他管理級別同工由服務主管提名參與
- 每次計劃只招收12名學員
- 服務主管自由參與任何單元
- 包括課堂、工作坊及考察

內容:

- 管理、協調及決策的基本概念
- 策略性計劃
- 財務管理
- 人力資源管理
- 溝通
- 與董事局和委員會共事之道
- 計劃策劃及檢討
- 風險及危機管理



香港紅十字會秘書長陳啟明先生

綜合各講者的卓見，以下是指導員工發展潛能的建議方法：

- ✓ 轉換工作崗位，透過嘗試不同類型的工作，找出員工的潛能
- ✓ 分派其負責個別的計劃，讓其體驗負責管理的過程
- ✓ 提供培訓，給予機會讓其增廣見聞，累積經驗
- ✓ 逐步給予嘗試新工作的機會，而非一下子全盤交託
- ✓ 開設副手的職位，讓員工初探有關職位的脈絡、工作性質和範疇
- ✓ 增強員工的自信心，令其相信自己對新崗位能夠勝任



研討會設有討論環節，講者與台下超過140位業界同工交流人才管理的策略和心得。