



如何孕育肯為機構 打拼的同工？

根據香港大學民意研究計劃與招聘媒體HeadlineJobs.hk調查的《HeadlineJobs 職場滿意指數》¹顯示，2010年下半年度，本港勞工工作的滿意度僅達百分之五十八。機構主管怎樣可令同工對機構委身，投入工作，從而得到滿足感，提升整體的工作效率和質素呢？今年5月的「社會服務機構人力資源研討會」，HKCSS Institute 邀請來自零售、飲食和社會服務業的嘉賓講者，以“The Power of Employee Engagement**”（「員工投入的力量」）為題，分享他們管理同工的領導心得。**

用心的領導力

同工感到被重視、被聆聽，為自己的工作而自豪和找到快樂，他們對工作的投入和滿足感自然會大大提高，從而提升機構內部的凝聚力和整體的工作效能。作為機構主管，凝聚同工、激發士氣和促進業務，都是責無旁貸的任務。

香港寶潔有限公司香港及台灣地區人力資源部副總經理呂詠妍女士（圖1）形容，未能投入工作的同工，形在而心不在，等同於一棵枯樹；機構主管應該用「心」栽培和維繫同工，透過投資「情感戶口」（emotional bank account），逐漸感召所有的同工為機構的使命和業務努力。娛人必先自娛，她認為要下屬委身工作，人力資源管理和單位的主管必先問問自



圖1

己：「我是否非常投入自己的崗位？從工作中得到滿足感？」領袖更應透過實際的行動，讓同工看得見「心」的維繫，例如將主管級的座位編排和佈置設計與其他同工一致，以具象徵式及實際的行徑，打破階級的觀念，表明主管著重與同工溝通，願意聆聽同工的聲音，從而凝聚團隊投入的力量。

“Give 2 Receive” 信任你的同工

古語有云：「疑人勿使，使人勿疑。」穿著印有“Give 2 Receive”字樣汗衣的香港基督教服務處行政總裁吳水麗先生（圖2）認為：「不信同工那還可相信誰？」同工是機構運作的齒輪，每一位同工都應備受重視和信任。吳先生指出：「“Give



圖2

2 Receive” (Give to receive)的意思是指，要得到收穫之前必先付出；就如主管要信任同工，給予他們發揮潛能及發展的空間，才可得到其委身投入工作的回報。如果主管不信任同工，同工是很容易察覺得到的，這樣他們又怎會為機構委身服務呢？」然而，彼此的信任是需要經營的。日常緊密的溝通和機構整體的文化，都與同工之間的互信和工作的投入度息息相關。吳先生又認為，暢所欲言的文化，可促進同工之間直接和有效的溝通。主管、上司不應視多意見的同工為功高蓋主，這樣只會令服務發展停滯不前，白白地錯失了好的點子。一個勇於承擔風險，容許下屬犯錯，與同工共同進退，樂觀信賴的領袖，自然能使同工信服，團結一致地服務社群。



超過150位同工應講者所邀，在午間互相按肩，舒緩工作的緊張情緒之餘，更拉近彼此的距離。

讓同工看見未來



圖3

站在同同事業發展的角度，理想的晉升空間無疑是其中一個促進他們積極投入工作的推動力，甚至影響其去留的意向。尤其作為社工，當然希望自己能於其服務範疇中發展專業，更有效地幫助服務對象。透過制度化的培訓、獎賞及擢升機制，同工便可通過知識的更新和學習，獲得認證，讓他們的知識和輔導技巧等備受認同，更趨專業化，使一些實務的智慧得以承傳下去。

傳統酒樓飲食行業是怎樣吸引新血入行及挽留同工呢？稻香集團人力資源總監李曉明女士（圖3）表示，其集團有鑑於傳統師徒制的漏洞，推出「出品教練法」（The Conventional Chef），填補過去育材的障礙。以往廚師未必懂得利用督導的技巧，適當地讚賞學徒，有系統地教授廚藝，影響團隊的士氣，導致人員手藝的流失。透過此法，集團將廚師由「大佬」訓練成教練，將手門及工藝單等標準化，訂立培訓的流程—教練循環和考核制度，並定期跟進教練法的推行情況，透過頒發證書和手藝比賽等表揚成功成為出品教練的廚師。他們在工作上獲得認同，自然能更投入工作。

聚沙成塔的歷程

事實上，要感召所有的同工心歸機構、委身服務，是一項文化的普及運動，聚沙成塔的歷程，而且「投入」是一個難以量度的概念。匡智會總幹事郭富佳先生（圖4）認為，管理層應該主動提高同工對機構的向心力，通過具體的策略和措施，由上而下，以策略性的具體方案，例如：定期的聯誼活動、對話時段，甚至制定培訓時數要求，促成投入工作的文化。長遠來說，仔細的分工、理想的工作環境、培訓及發展的機會、溝通文化的建立、家庭友善的制度、機構使命及目標的訂定等，都為員工與機構之間交心的橋樑。同工每天投放最少8至9小時在機構工作，不只是為了「做好這份工」，而是為機構的目標默默地貢獻自己的才能。作為機構主管，實在有責任令同工每天上班都面掛笑容、用心服務。✱



圖4

¹ <香港在職人士對現時工作滿意度調查(2010年下半年度)>。香港大學民意研究計劃，HeadlineJobs.hk(2010年11月)。2011年7月15日，取自香港大學民意網站：<http://hkupop.hku.hk/chinese/report/HJobs10w2/index.html>



研討會討論氣氛熱烈，不少同工慷慨地分享自己對機構委身服務的感受，以至其管理同工的心得。

4位嘉賓透過「惠施網」心思心意捐贈平台將本院紀念品之預算分別捐贈予樂施會、香港老年痴呆症協會、匡智會和香港基督教服務處。

圖左起：社聯卓越管理及效率促進常設委員會主席曾永強先生、研討會問答環節主持HKCSS Institute顧問黎鑑棠先生、嘉賓講者郭富佳先生、呂詠妍女士、李曉明女士及研討會合辦機構香港人力資源管理學會會長莫家麟先生

