

# 從機構文化開始 全方位留住人才

社會服務是以人為本的工作，除了服務對象，內部員工的需要亦同樣需要得到照顧。穩定的員工和人才發展有助機構的持續發展，但高流失率正是不少機構所懊惱的問題。這個不只是領導層和人力資源部所面對的挑戰，亦是項目和部門經理也必須合力正視，才能解決的問題。現今，社會對友善工作環境、終身學習越來越重視，員工除關心實際工作範疇和合理薪酬外，理想的機構文化和培訓機會，都是他們選擇離職或留任的重要考慮因素。

文：馬歡儀

## 放下身段 貼近員工

機構領導層，以至項目經理與下屬的溝通模式，非常影響機構或單位內的溝通文化。金門建築有限公司董事黎永覺先生認為：「大部分僱員離職，不是由於工作能力不逮，而是不滿上司，覺得溝通不來。」他坦言，部分行外人誤以為建築工人只求滿足基本生活需要一薪酬回報，事實卻並非如此，他引述一個辭職工人的話：「零溝通，再加30%人工都不幹！」這說明僱員所追求的，是基本需要以上的尊重和滿足感。黎先生認為：「愛才的工作不能假手於人，否則

便會失真，部門或項目經理不應將留才、愛才的工作，推搪給人力資源管理的員工，而應放下身段，貼近員工，親自聆聽和了解他們的工作、健康、家庭等狀況，盡量找出可行之雙贏做法。」

## 表彰貢獻 連繫員工

對於工作表現出色的員工，機構亦應表揚和肯定他們的貢獻，這更能提高他們不斷優化服務的動力，亦使其對機構的歸屬感大大提高。香港鐵路有限公司人力資源發展總經理沈銘義先生指，港鐵透過激勵計劃，提升機構的凝聚力，以挽留

人才。「我們對同工保證，無論外面風吹雨打，公司也會保護他們。」他表示，在公司發生事故時，很多已休班的員工都會自發地返回公司支援，可見其凝聚力之強，對工作的使命感和對公司的歸屬感。「透過『傑出貢獻嘉獎』、『鐵路人·鐵路心』義工計劃、工作改善小組、優秀表現員工的影片分享，如『路軌醫生』等，我們持之以恆地，以各種方式與員工保持良好的關係，表揚他們傑出和盡心的貢獻。」

## 重視專業 規劃階梯

此外，清晰的事途發展路線，亦有助員工掌握自己的發展機會，積極裝備自己，留在機構發展。仁愛堂社會服務經理區偉祥先生表示，仁愛堂在培訓資源分佈方面，特別著重專業化的培訓、策略服務和管理的培訓，「因應社會福利發展基金的實施，我們將『特別一筆過撥款員工培訓委員會』改稱為『社服科員工培訓及發展委員會』，成員仍然以專業服務員工組成，而不包括人力資源部員工。對於社工和管理人員，我們有清晰的發展階梯，社工發展設：社工II、社工I、資深社工和專業顧問；至於管理人員發展設：主任、高級主任、總主

任、經理、總監，並以不同的培訓裝備員工。」仁愛堂的培訓直接與服務掛鉤，從事某服務的員工職前便獲安排接受特定的培訓，例如負責老人中心服務的員工，便會學習「尋解導向」(Solution-focus Therapy)，讓員工更容易融入機構的運作模式，提供符合機構標準的服務。

## 自願計劃 物色人才

力橋管理諮詢總裁翟劍志先生認為，「自願」是一個員工談發展的基礎。「員工自身要有動機和付諸行動，滿足工作上的要求，是談『發展』的基礎，輔以不同的培訓配套，才可達到有效的學習。」他表示很多跨國企業都實踐了

「學習與發展」70/20/10的概念(圖1)，以提升員工的發展能力。而港鐵亦標榜「自願」以物色有潛質的員工，沈先生表示：「港鐵透過『員工綜合發展課程』，提升員工的督導技能和晉升機會。計劃標榜『自願性』、『私人時間進修』、『不保證升級』，有興趣的員工需得到上司的批核，方可參與計劃。然而，由於參與課程的員工，願意在未被保證升級的前提下，積極地自我提升，不少學員在修畢課程數年內，有優秀的工作表現，而獲得晉升機會。」

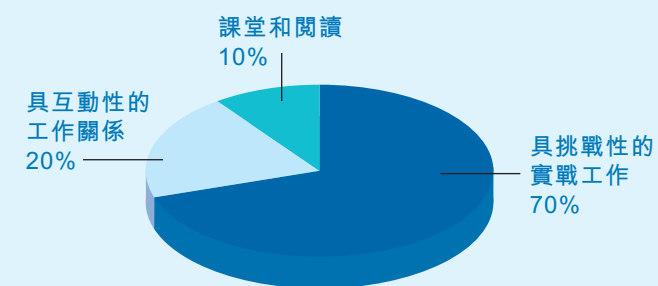
## 快樂乃發展的動力

綜合而言，快樂的工作環境是員工和機構發展的動力，良好的溝通、貢獻備受肯定、接受培訓增潤知識，都能讓員工感覺備受重視和提升他們的工作技能，在工作上得到更大的滿足感。這樣莫說離職，就連請假的情況也會大大減少。翟先生指，機構可從三大範疇著手，成為一所充滿快樂的機構：

1. 僱員基本需要 (Employee Fundamental Needs) — 薪酬與津貼、工作環境與設施
2. 領導模式及表現管理 (Leadership Style and Performance Management) — 管理上體現尊重與關懷、滿足感和獎勵
3. 僱員事途發展及福利 (Employer Career Development and Wellbeing) — 人才發展、僱員福利

從多角度留住的機構人才，讓機構和他們關係緊扣，一起升級，成為100%快樂和具質素的社會服務機構。

「學習與發展」70/20/10概念



(圖1)



(左起) 人力資源研討會主持、社聯學院督導委員會委員黎鑑棠先生、講者嘉實力橋管理諮詢總裁翟劍志先生、金門建築有限公司董事黎永覺先生、社聯行政總裁方敏生女士、講者嘉實仁愛堂社會服務經理區偉祥先生。



研討會剪影