

解讀社會服務機構的勝任能力

文：林莉君

在社會服務界中，你可能聽過或者說過：「人才是我們最重要的資產。」當然，隨著社會變化的進程加快，對人力資源的需求不斷改變及增加，社會各持份者對社會服務機構的問責與透明度要求亦愈來愈高，要使機構真正有永續發展的能力，關鍵在於員工。員工需要具備提供優質及具影響力的社會服務能力，準確把握社會發展和變化的資訊。同時，員工也要對持份者的要求有一定的敏感度，加上創新能力和意識等等，都是機構實踐使命的重要支柱。從這個意義上說，員工的能力是機構成功的最重要的因素。

傳統上，機構是依據學歷、學校成績和工作經歷，推測一個人是否能勝任某工作。在這思維上，工作與人就好像兩件可拆解及量度的物理對象，拆解及量度完畢後就進行配對，匹配的組合理應有高的績效。實踐證明這種方法問題很多，有時候，學歷和能力不能劃上等號，看似匹配的組合也只限於配對那一刻，誰能保證工作或人可永恆不變？

若機構可關注決定員工績效的一些深層次的因素，分析高績效員工的特性，將更能夠針對性的協助選取、挽留及培訓人才，同時對績效管理及繼任安排也很有幫助。目前在各專業界別比較流行的一種勝任能力分析 (competency modeling)。從事人力資源管理的，可用勝任能力分析在實現組織的策略，和作出策略性的貢獻。

勝任能力

最早提出了勝任能力 (competency) 的是著名心理學家、哈佛大學教授 McClelland，他於1973年從品質和能力層面論證了個人與崗位工作績效的關係，受到了許多著名公司的關注。美國心理學家 Spencer 於1993年給勝任能力一個較完整的定義，勝任能力就是「能將某一工作中有卓越成就者和表現平平者區分開來的個人深層次特徵，它可以是動機、特

質、自我形象、態度或價值觀、某領域知識、認知或行為技能，即任何可以被可靠測量或計算的，並且能顯著區分優秀與一般員工的個人特徵。」理論上，個人的勝任能力是可測量、可培養及可改變的。

勝任能力模型

勝任能力模型 (Competency Model) 是指為完成某項工作，達成某一績效目標所具備的一系列不同勝任能力要素的組合，

其中包括不同的動機表現、個性、自我形象與社會角色特徵以及知識與技能水準。由於不同的專業與界別對人才的要求都不一樣，為更好選取及培育人才，不同的勝任能力模型應運而生，如香港人力資源管理學會的人力資源專業標準¹，又如英國倫敦 Hammersmith and Fulham 地方政府，也有自己的勝任能力模型²以提升人才質素來更好的實現地方政府策略，服務市民。

圖1：社福界勝任能力部份資料

職位	「管理人員」	「一般員工」
類別	與他人合作類別	個人效能類別
勝任能力	溝通技巧：與人交往之能力；能以清楚、簡潔有序的手法去傳遞事實訊息、理據、意念和指引；此外在言語及文字表達方面則以接納及正面的態度來聆聽及理解別人的意念及觀點。	溝通技巧及表達能力：在與別人溝通方面，聆聽及接納別人的意見及批評。在語言及書寫能力方面則有效地表達意見及發表報告。
行為級別	級別 III <ul style="list-style-type: none"> 建立及採取不同的傳意策略和渠道，並以合理和具說服力的語言及文字來倡議機構政策及提出建議。 級別 II <ul style="list-style-type: none"> 為團隊制定和採用有效的溝通機制。 級別 I <ul style="list-style-type: none"> 不論以說話或正式及非正式文件書寫方法都能把訊息清楚、完整、準確及有效地傳遞與同儕、下屬、上司及機構以外的相關人士。 	級別 III <ul style="list-style-type: none"> 耐心聆聽、主動收集及積極聽取別人的意見及批評。 級別 II <ul style="list-style-type: none"> 主動請教，準確理解及願意接納別人的意見及批評。 級別 I <ul style="list-style-type: none"> 樂意聆聽及回應別人的意見及批評。

社聯則於2002至2004年間與二十多間社會服務機構發展了一系列共9套的勝任能力模型³，當中包括：

- 管理人員的勝任能力 (Generic competency model for Managerial Staff)
- 一般員工的勝任能力 (Generic competency model for General Staff)
- 社會工作者專職勝任能力 (Functional competency model for Professional Social Worker)
- 輔助醫療員工專職勝任能力 (Functional competency model for Paramedical Staff)
- 行政工作人員專職勝任能力 (Functional competency model for Administrative Staff)
- 學前教育工作者專職勝任能力 (Functional competency model for Pre-school Educator)
- 程序工作員專職勝任能力 (Functional competency model for Programme Staff)
- 個人護理 / 起居照顧員專職勝任能力 (Functional competency model for Personal Care Worker/Helper)
- 課程導師 / 工場導師 / 授課人員專職勝任能力 (Functional competency model for Course Instructor/Workshop Instructor/ Training Staff)

一個完整的勝任能力模型，通常包含了一個或多個類別(Cluster)，而每個類別又包含了若干個勝任能力特徵(competency)，且每個勝任能力特徵都有著一個描述性定義及3至5級的行為描述。以社聯勝任能力模型作例子，「溝通」(圖1)這勝任能力在「管理人員」(Managerial Staff)和「一般員工」(General Staff)都有出現，但當形容其分別的勝任能力時，卻有顯著的差別，如「溝通」在「一般員工」身上是屬於「個人效能」群組，但在「管理人員」身上，則是屬於「與他人合作」群組，而在演譯上也有分別。

建立NGO主管勝任能力模型

社會服務界雖然已有不同的勝任能力模型，但機構主管級的卻有待開發。社聯遂與香港大學睿智計劃 (ExCEL3) 合作，於2013年內與人力資源專家、大學學者及研究員、以及社會服務界資深的主管人組成顧問小組及工作小組，一同開發一個能力建設模型予社會服務機構的組織領導人，以導航NGO從業員的職業生涯發展路徑，反映在業界及機構發展所需要的知識、技能和核心能力，有助業界培育及發展人才，亦有助業界的承傳。

研究工作小組將會與來自30間社會服務機構的主管CEO進行深入訪談，以「行為事件訪談法」(Behavioural Event Interview) 集中在受訪者在職場遇到的關鍵事件，其處理手法所反映的思維、行為、知識、技能及個人特點等。為了驗證發現的能力，使分析更具前瞻性的，該研究亦會超過20個的社會服務持份者組成專家小組，討論社會服務機構的機遇與挑戰，小組預計可於2013年第三季度有一個初步的框架。



「溝通」能力也有三級之分，一般員工有最好(第三級)溝通力即不單能耐心聆聽而是可主動收集訊息；而管理人員則可激發不同對象從而獲取期望的成果，展示具備影響他人和贏取尊重的能力。

除了基本的勝任能力外，專職工作也要有專職的勝任能力，在社工專職勝任能力模型中，其中一種勝任能力就是在「建立社會工作關係的知識與技巧」類別中的「社區夥伴關係」，並描述為「能與社福界及其他機構建立具策略性及發展性的夥伴關係，從而滿足社區服務需要」，而最高級別的其中一描述為「可洞悉社區夥伴間的政治分歧或在社區資源上的利益衝突，提醒員工或同儕技巧地把資源配合在不同的活動中」。

一位身在管理層的社工，其勝任能力則應為管理人員的勝任能力，再加上社會工作者專職勝任能力(圖2)，而社工的勝任能力就是一般員工的勝任能力加上社會工作者專職勝任能力。當然，不同服務、規模的機構可根據機構的特點，以社聯的勝任能力模型為基礎，發展屬自己機構的模型，以配合機構及服務發展需要。

有了勝任能力模型後，機構就可有效地開展人力資源管理的各項工作。唯勝任能力模型不是一成不變的，機構亦應策略的變化、組織結構的調整、工作職責的變化而調整勝任力模型，從而在招聘任用、培訓、職業發展、薪酬、晉升、績效評估等等作出相應的配合，以最合適的人才管理機構，服務社會。

在變化進程不斷加快的社會，知識及技能固然重要，但工作上所要求的知識與技能卻不斷改變，連社會服務界也見證不少已被淘汰的工種，當選取及留任人才的時候，實不能只在學歷、學校成績和工作經歷上作配對，態度及勝任能力才是高績效的關鍵。

¹ 香港人力資源管理學會的人力資源專業標準 (http://www.hkhrm.org/ihrm_eng/ih_eve_accreditation.asp)

² 英國倫敦 Hammersmith and Fulham 地方政府勝任能力模型 (http://www.lbhf.gov.uk/Images/Core%20Competency_tcm21-121948.pdf)

³ HKCSS, Competency Development and Enhancement Initiative, Joint Business Improvement Project, 2002