

3. 人才搜尋及配置

3A. 人力策劃

3A.1 了解機構的業務策略及人力資源需要

人力策劃指人力資源規劃，是確定人力資本要求繼而制定計劃滿足有關要求的過程，藉此實現機構的策略性目標。

人力資源經理應先了解機構的業務策略，方可有效進行人力策劃。你可透過以下分析著手了解公司的業務：

- ❖ 客戶群是誰？他們希望從公司得到甚麼產品或服務？
- ❖ 競爭對手是誰？他們有甚麼優勢？
- ❖ 行業即將出現甚麼轉變？市場會有甚麼變化？
- ❖ 公司來年有甚麼計劃？未來3至5年又有甚麼計劃？

掌握以上資料後，你便可得知滿足上述業務需要所需的人力資源：

- ❖ 需要甚麼技能？
- ❖ 是否需要任何新技能？能否透過培訓來解決？
- ❖ 現有技能會否過時？
- ❖ 需要甚麼工作經驗？
- ❖ 是否需要招聘新員工？招聘多少人？甚麼時候招聘？
- ❖ 經驗豐富的員工何時退休？

有效的人力策劃有助：

- ❖ 將人力及技能短缺減至最少
- ❖ 為繼任人策劃奠定基礎
- ❖ 在適當時間安排適當人員擔任適當的職位，為日後建立最出色的工作團隊

如需招聘新員工，則須對新增空缺進行職位分析。

3A.2 新增空缺的職位分析

職位分析是對職位進行深入研究，有系統地調查職位的任務、職責、責任，以及勝任者須具備的技能及工作能力。進行職位分析時，你或僱員可透過與僱員面談、觀察若干任務表現、請僱員填寫問卷或工作表等方式，收集關於職位的資料，從而制訂職位說明。

以下列出職位分析的5個步驟：

a. 檢視目前的人手狀況

應了解業務增長範疇及業務重心的需要，並評估滿足這些需要所需的內部資源是否可以運用。考慮如何在增添業務計劃所需的新技能及知識之外，亦須重組現有人力資源滿足新業務需要。

b. 識別技能及知識空缺

識別實踐業務目標所欠缺的技能及工作能力。

c. 撰寫職位說明

職位說明描述工作崗位的職責範圍，僱主可藉此與任職者傳達對其工作的期望。編排得宜的職位說明可用作推動大多數人力資源工作項目，包括招聘、甄選、職前輔導、培訓、工作計劃、表現評估及薪酬釐定等，是良好的商業投資。職位說明闡釋實際職位的主要責任，以及在機構的上下級關係和工作環境。

職位說明通常包括：

i. 職責及責任

職位說明須盡量明確指出職責、任務及工作範圍，包括：

- 註明職位的責任，避免權力衝突
- 註明職位在公司組織架構的位置
- 任職者的任務及職責
- 職位對體力上的特殊要求

ii. 表現期望

職位說明應預留位置註明預期任職者在重質及重量兩方面達到的最終成果，例如每小時處理10宗交易、銷售目標 / 營業額達到某個數目、節省多少成本、取得若干程序改善及流轉次數等。達到最終成果及其進度通常會透過工作表現管理制度以文件記錄，方便量度有關的進展。

iii. 專門能力

針對一些工作的專門知識和技能，而這些知識和技能通常是透過內部或專業培訓而掌握到，例如「銀行法例知識」和「數鈔票的方法」等均為銀行業專門能力的例子。

iv. 通用能力

通用能力指知識、技能、工作上的行為，而這些能力適用於不同工作、機構及行業，例如「溝通能力」和「建立關係」等均為通用能力的例子，可以透過一般教育或工作上而掌握得到。

v. 個人能力

個人能力指任職者有效履行工作職責所需的個人特質，例如充滿幹勁、積極主動、自律及樂意接受新挑戰等。在尋找能夠融入公司文化的人才時，個人能力尤其重要。如果為一家節奏明快的公司招聘員工，則應傾向招攬活力充沛、熱情待人的人才。

在編排職位說明時，可用「逐步編排」的方法，逐一考慮以下步驟：

i. 工作目的 – 機構為甚麼要設立這項工作？這項工作對機構有甚麼貢獻？

ii. 關鍵成功因素 – 描述職位在工作單位中有效發揮作用所需的關鍵因素

iii. 問責 – 說明職位的最終成果或主要成果

iv. 決策 – 列出任職者需要獨立作出及與他人共同作出的主要決策

v. 對外關係 – 合營夥伴、客戶或政府機構都可以是任職者的對外關係對象。請列明對外的關係性質

vi. 職責範圍 – 說明工作會直接或間接影響的主要可量化標準，例如年度預算開支、營運成本、項目成本、下屬人數等

vii. 機構人事關係 – 顯示職位在機構中的上下級關係，經理/主管、共事的員工及其他部門同事、下屬

d. 制訂工作要求

擬定職位說明後，便可著手界定工作要求。工作要求闡述履行某項工作所需的知識、技能、教育、經驗及能力。工作要求通常包括以下資料：

- ✦ 經驗
- ✦ 教育
- ✦ 所需的工作技能、知識及個人特點
- ✦ 工作要求

e. 釐定薪金

機構一般採用兩種方法釐定薪金：

- ✦ 市場主導法 這種方法需要追蹤市場變化，薪酬水平會基於需求及技能短缺等外在因素而大幅上落。
- ✦ 工作價值法 每項工作都可以通過工作評估程序釐定其價值，評估標準包括所需技能、所需知識、管理下屬數目、管理資產規模等。

下表說明市場主導法與工作價值法之間的差異：

| | 市場主導法 | 工作價值法 |
|------|---------------------------|--------------------|
| 優先考慮 | 外在市況 | 內在價值 |
| 優點 | 反映職位在市場上的薪酬水平 | 維持內部公平及員工士氣 |
| 缺點 | 著重依賴市場資訊，但某些工作未必有市場數據可供參考 | 稍欠靈活，未必能及時回應市場變化 |
| 適用機構 | 員工流動快且須對外招聘大量人手的機構 | 著重論資排輩且員工平均年資較長的機構 |

在採用市場主導法時，不少公司會參考市場薪酬水平作為基準，利用基準法取得相關數據來釐定薪酬水平，吸引及留住僱員，並制訂公平而具競爭力的薪酬架構。

此舉可以是一次性的措施，但通常是一個持續的過程，涉及收集及分析競爭對手如何獎勵僱員的比對資料，作為評估本身有待改善之處的方式。

釐定基準時可採用以下方法：

- ✦ 透過公開渠道的研究數據收集資料，例如其他公司的招聘廣告、面試報告等
- ✦ 聘請顧問公司進行基準調查或購買市場薪酬調查報告
- ✦ 進行公司內部統計調查

雖然許多公司未必有足夠資源進行公司內部統計調查，但香港人力資源管理學會<http://www.hkihrm.org>自80年代以來每年均會進行香港薪金趨勢及薪酬水平調查，提供有價值的薪酬水平資料，作為香港企業決定薪酬相關事宜的重要參考。

3A.3 栽培（職位繼任規劃）或外購（對外招聘）？

職位繼任規劃是公司招聘及培養僱員接替重要職位的程序。透過職位繼任規劃，公司能夠招聘表現出色的僱員，加強及發展他們的知識、技能及能力，裝備他們在三至五年後晉升到更具挑戰性的職位。

公司假如未有推行職位繼任規劃，則可選擇從市場上招攬或外購所需資源。

a. 職位繼任規劃

為了按照職位繼任規劃栽培所需僱員，您可以分派他們參與特殊項目、擔當領導角色、同級調職、安排及提供無論是內部或外間的培訓及發展機會。

職位繼任規劃有助留住表現優秀的僱員，因為他們會感激公司為他們投放的時間、精神及發展機會。當僱員看見自己的事業能夠持續成長及發展，便會備受鼓舞，更加積極投入工作。

由於職位繼任規劃需要投放大量資源及支援，因此一般局限於機構內最重要及最關鍵的職位。

職位繼任規劃應確定：

- ❖ 重要職位，以及有關職位在機構中的主要角色及貢獻
- ❖ 重要職位的主要成功要素：技能、知識、能力及資格
- ❖ 員工離職的原因
- ❖ 合適人選名單
- ❖ 為合適人選制訂的發展計劃，協助他們掌握所需的成功要素
- ❖ 未能物色內部人選情況下的應變計劃

從繼任計劃得出的資料應納入有關員工培訓及發展計劃之中，一方面讓他們參加所需的培訓，另一方面確保他們獲分派的工作能夠讓他們累積擬定職位所需的經驗。

b. 對外招聘

從市場上購買或招募資源的方法，適合用作滿足公司的短期人手需要，而且較適合初級至中級職位。

對外招聘有助公司引入新技能及新經驗，可結合全職/兼職人員、職業介紹所臨時員工及合約員工等不同途徑來吸納人手。