



資歷架構
Qualifications
Framework



HR

招聘實務精要



人力資源管理行業培訓諮詢委員會
Human Resource Management
Industry Training Advisory Committee

香港資歷架構

人力資源管理

《能力標準說明》為本教材套

招聘實務精要培訓指南

2025 年 5 月

貢獻者名單

衷心感謝一群經驗豐富的人力資源專業人員，他們為教材套的內容和練習貢獻了寶貴的經驗、觀點、評語和意見。當中包括不記名的受訪者，他們來自資訊科技、工程、電訊和醫療保健行業，並在管理崗位上擁有十多年的人力資源工作經驗。特別感謝以下人士貢獻額外的時間參與焦點小組討論（按機構名稱的英文字母順序排列）： -

- ★ Hex Trust，學習與文化副總裁，Wayne CHOY 先生
- ★ 香港鐵路有限公司，總經理—人力資源，蕭慧雯女士
- ★ 一家電訊機構的學習及人才管理經理，Erica TSE 女士
- ★ 一家出版機構的人力資源業務夥伴，K.C. FU 女士
- ★ 一家地產開發與管理機構的學習及發展總監

目錄

	頁
第 1 章 引言	1
第 2 章 課題與表現要求的對照	2
第 3 章 應用和涵蓋範圍	6
3.1 目標使用者（即導師）	6
3.1.1 對導師的建議資歷及經驗	6
3.1.2 對學員的建議要求、過往資歷及經驗	6
3.1.3 建議的導師與學員最佳比例	7
3.1.4 培訓行政指南	7
3.2 教材套內容的結構	7
3.3 對學員的整體預期學習成果	8
第 4 章 培訓方法	9
第 5 章 對能力單元培訓內容的建議	10
5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）	10
5.1.1 此能力單元的預期學習成果	10
5.1.2 培訓內容	10
簡介	10
5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況	11
5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素	12
就業市場資訊	13
5.1.2.3 就業市場資訊概況	13
5.1.2.4 就業市場資訊來源	13
5.1.2.5 定量就業市場資訊	14
5.1.2.6 定質就業市場資訊	16
勞動力資訊	19
5.1.2.7 勞動力資訊概況	19
5.1.2.8 勞動力資訊來源	19
5.1.2.9 定量勞動力資訊	20
5.1.2.10 定質勞動力資訊	23
整合來自就業市場和勞動力的資訊	25
5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發	25
5.1.3 推薦培訓課堂規劃	28
5.1.4 推薦課堂活動	30
練習 1 – 獲取就業市場資訊	31
練習 2 – 市場資訊解讀	34
練習 3 – 勞動力報告的解讀	37
練習 4 – 「從策略到行動」小測試	39

練習 5 – 迷你個案	42
5.1.5 課題評核	44
5.1.6 附加學習材料	47
5.2 編寫有效的工作規範和職責說明（編號：106933L4）	48
5.2.1 此能力單元的預期學習成果	48
5.2.2 培訓內容	48
簡介	48
5.2.2.1 招聘流程概況	49
5.2.2.2 有效招聘流程的價值	53
招聘流程的首兩個步驟	54
5.2.2.3 了解招聘要求（七個步驟中的第一個步驟）	54
5.2.2.4 進行職位分析（七個步驟中的第二個步驟）	56
資訊來源	68
5.2.2.5 機構內部資訊	68
5.2.2.6 來自市場的資訊	69
5.2.3 推薦培訓課堂規劃	69
5.2.4 推薦課堂活動	71
練習 6 – 確定合適的僱傭種類	72
練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位	75
練習 8 – 一些職位分析方法的利弊	77
練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求	79
5.2.5 課題評核	81
5.2.6 附加學習材料	84
5.3 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法（編號：106943L4）	86
5.3.1 此能力單元的預期學習成果	86
5.3.2 培訓內容	86
簡介	86
5.3.2.1 招聘流程概況	87
5.3.2.2 有效招聘流程的價值	89
招聘流程中的其他關鍵步驟	89
5.3.2.3 製作招聘啟事（七個步驟中的第三個步驟）	90
5.3.2.4 物色（七個步驟中的第四個步驟）	94
5.3.2.5 篩選和初選（七個步驟中的第五個步驟）	99
5.3.2.6 甄選（七個步驟中的第六個步驟）	103
5.3.2.7 取錄（七個步驟中的第七個步驟）	103
其他與招聘相關的活動	105
5.3.2.8 應徵者追蹤	105
5.3.2.9 入職	106

5.3.2.10	僱主品牌	107
5.3.2.11	持份者管理	107
	資訊來源	108
5.3.2.12	機構內部資訊	108
5.3.2.13	來自市場的資訊	109
5.3.3	推薦培訓課堂規劃	110
5.3.4	推薦課堂活動	111
	練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事	112
	練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道	114
	練習 12 – 面對面面試的目標	116
	練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準	118
5.3.5	課題評核	120
5.3.6	附加學習材料	123
第 6 章	後記	125
6.1	專業人脈	125
6.1.1	內部人脈	125
6.1.2	外部人脈	126
6.1.3	虛擬人脈	126
6.2	人力資源的思維及態度	127
第 7 章	整體評核	129
7.1	選擇題	129
7.2	短答題	132
7.3	長問題	133
7.4	試題答案	135
7.5	長答題評分準則	137
7.6	評審準則	138
	參考資料	140
	附錄	142

第1章 引言

教材套以《能力標準說明》為基礎，其學習及評核材料取材自與工作崗位及職能對應的能力單元。這些能力單元的表現要求為教材套的學習成果。學習和評核材料與學習成果相對應。課程內容根據特定的學員特徵、學習模式及評核方法而開發，可作為培訓單元設計的參考。

本教材套概述培訓單元的基本元素，使用以下三個能力單元，這些能力單元被視為人力資源、人力規劃及編配職業資歷階梯的核心能力：

- 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）
- 編寫有效的工作規範和職責說明（編號：106933L4）
- 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法（編號：106943L4）

這三個能力單元可作為學習內容、評核指引和支援，以及參考資料的例子。它們示範培訓單元結構的設計，並提供對教學、學習和評核材料的建議。評核材料包括與學習內容相符的示例任務或活動、評核方法及情境、成果標準以及評分標準。

本教材套本身並不是一個完整的課程。企業及教育培訓機構如希望將其作為培訓單元開發的藍圖，應根據學習目標、對象及入學要求（如學歷和經驗等）調整相關的學習與評核內容。此外，建議使用者檢查並採用參考資料的最新版本，以確保其時效性、有效性及準確性。

任何參照本教材套編製的課程，如要獲得資歷架構認可，必須成功通過香港學術及職業資歷評審局或具備自行評審資格的院校的質素保證流程。

第2章 課題與表現要求的對照

本章展示三個表格，每個表格專注於一個能力單元，將教材套中的主要課題與此能力單元的預期學習成果進行對照。

下表展示教材套內容與各個能力單元的特定表現要求之間的關聯。類別和範圍／領域欄列明課題，相關的表現要求／預期學習成果以剔號標示。

表 1：課題與能力單元 107075L4 之表現要求的對照

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網站、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域		課題對照				
一. 簡介	• 人力編配及勞動力持續性概況 • 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素		✓	✓			

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域	課題對照					
二. 就業市場資訊	- 就業市場資訊概況 - 就業市場資訊來源 - 定量就業市場資訊 - 定量就業市場資訊的形式 - 定量就業市場資訊的解讀 - 定質就業市場資訊 - 定質就業市場資訊的形式 - 從定質就業市場資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 勞動力資訊	- 勞動力資訊概況 - 勞動力資訊來源 - 定量勞動力資訊 - 定量勞動力資訊的形式 - 定量勞動力資訊的解讀 - 定質勞動力資訊 - 定質勞動力資訊的形式 - 從定質勞動力資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
四. 整合來自就業市場和勞動力的資訊	從綜合資訊獲得的啟發	✓	✓		✓	✓	

表 2：課題與能力單元 106933L4 之表現要求的對照

能力單元								
名稱 ：編寫有效的工作規範和職責說明 編號 ：106933L4 應用範圍 ：根據所涉及的活動和成功完成工作所需的人員質素，編寫有效的工作內容。此能力單元適用於就職務、職位與職責、以及合資格人選的特點、知識和技能，為機構、現有的員工和未來的員工，提供最新的職位資訊。 級別 ：4 學分 ：4		表現要求 / 預期學習成果						
		職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
		了解工作規範（例如有效履行特定職務和職責時所需的特點和資歷）及職責說明（例如職位名稱、工作撮要、從屬關係、職務）的主要元素	如有需要，了解機構對職位要求的變化以至區域司法管轄區的要求	在前線管理人員的輔助下，籌備職位分析	根據職位分析結果，與前線管理人員協作，備妥或更新工作規範和職責說明	及時跟蹤員工動向（例如晉升、內部調職）和招聘事宜，確認最新的工作規範	查對工作規範和職責說明的內容	主動聯絡前線管理人員，確認最新的工作規範和職責說明之有效性
類別	範圍 / 域	學習主題映射						
一. 介紹	- 招聘流程概況 - 人力規劃 - 招聘和僱用 - 有效招聘流程的價值	✓	✓					
二. 招聘流程的早期步驟	- 了解招聘要求 - 進行職位分析 - 職位分析的價值 - 職位分析的流程和方法 - 人力資源在職位分析中的角色 - 職責說明和工作規範	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊		✓	✓	✓	✓	✓	✓

表 3：課題與能力單元 106943L4 之表現要求的對照

能力單元								
名稱 ： 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法 編號 ： 106943L4 應用範圍 ： 提供職位概述，撮要職位的主要職責和對機構整體成功之重要性。此能力單元適用於招聘廣告和報張／社交媒體廣告的製作，以誘發求職者申請職位。 級別 ： 4 學分 ： 4	表現要求／預期學習成果							
	職務範圍的知識		應用及流程					行為及態度
	了解有效招聘訊息的主要元素和要求	為各職位空缺，了解市場上物色潛在求職者的各種來源	根據機構的工作規範和職責說明，備妥清晰而準確的招聘內容	通過建立和向潛在求職者展示有力的僱主品牌，運用內容營銷，吸引合適的人選	採用最具成本效益的招聘渠道及方法	如有需要，調整現有的招聘渠道及方法，以優化招聘結果	主動搜尋新的招聘渠道及方法，以改進成本效益和招聘成果	
類別	範圍／域	學習主題映射						
一. 介紹	- 招聘流程概況 - 有效招聘流程的價值	✓	✓					✓
二. 招聘流程的關鍵步驟	- 製作招聘啟事 - 物色 - 外部物色 - 內部物色 - 篩選和初選 - 甄選 - 取錄	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 其他與招聘相關的活動	- 應徵者追蹤 - 入職 - 僱主品牌 - 持份者管理	✓		✓	✓	✓	✓	
四. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊		✓	✓	✓	✓	✓	✓

第3章 應用和涵蓋範圍

本教材套涵蓋人力資源管理界別的三個能力單元均具備跨行業的特性。本教材套旨在提供一套適用於大多數行業基礎教材的內容材料。然而，這些內容並非鉅細無遺，使用者應按照個別行業的具體需求，對部分培訓內容作出調整和配合。

3.1 目標使用者（即導師）

3.1.1 對導師的建議資歷及經驗

本教材套旨在為培訓機構和院校提供在人力資源課程教授招聘實務精要課題時的基礎材料。在內部培訓中，如果人力資源主任人數不足以進行團體培訓，工作坊可由內部的學習及發展職能的導師、人力資源經理或資深主任負責主持，以小組或個別形式進行培訓。

對於培訓機構和負責學習及發展的內部培訓，建議導師應具備以下資歷： -

- 具備相當於資歷級別第五級或以上的資歷，並須具備及
 - 最少三年人力資源培訓經驗；或
 - 最少五年的人力資源職能實務工作經驗。

對於由人力資源經理或資深主任主持的內部培訓，建議具備以下資歷： -

- 至少七年的人力資源職能實務工作經驗；或
- 具備相當於資歷級別第五級或以上的資歷，及
 - 最少五年的人力資源職能實務工作經驗。

在所有培訓情況下，導師開班時需確保課程內容符合最新法規和市場慣例的準確性和適切性。

3.1.2 對學員的建議入學要求、過往資歷及經驗

本教材套屬資歷級別第四級。由培訓機構和院校提供的培訓，學員通常與其他現職人力資源的從業員或對人力資源崗位感興趣的人員同班。為促進有效學習，建議入學要求如下： -

- 香港中學文憑考試五科成績達第二級或以上，包括英國語文及中國語文或同等學歷；或
- 完成資歷級別第三級相關學科的認可資歷；或
- 具備兩年相關工作經驗。

對於參與內部培訓的學員，因他們已為機構員工，故上述入學要求並不適用。如果內部學員

具備一至兩年的人力資源工作經驗或曾修讀人力資源相關的短期課程，將較容易理解課程內容。

3.1.3 建議的導師與學員最佳比例

培訓班的理想比例是一名導師對十六至十八名學員。這個比例為學員提供充足的機會進行交流，並學習不同公司或行業的實踐經驗。同時，此比例讓導師易於安排小組活動，並在不同活動中調配小組成員，以便學員在每個活動中能夠彼此認識和合作。

如果學員人數超過十八名，培訓機構可考慮增聘額外的導師。若學員人數少於十六名，則由培訓機構決定是否開辦課程。一般建議的導師與學員比例為一名導師對十六至十八名學員，但實際比例可因應導師帶領類似培訓班的經驗而有所調整。

若在只有一或兩名學員的內部培訓中，導師與學員的比例不再是關鍵。在這種情況下，導師需鼓勵學員分享過往經驗或提出問題。

3.1.4 培訓行政指南

在籌備培訓時，建議使用以下設施和材料： -

- 為公開課程預訂課室
- 為內部個人或小組培訓預訂設有適當活動空間的小型培訓室或會議室
- 投影設備 / 轉接線（用於投放螢幕或顯示器）
- 在培訓前為學員備妥學員指南副本
- 預先製作計分板（白板紙或投影片）
- 網絡連接

3.2 教材套內容的結構

本教材套涵蓋三個能力單元，每個單元均可以單獨使用，內容包括人力資源相關課題和流程的概況，隨後是各個課題和流程的詳細介紹。「後記」章節探討其他有助於提升人力資源專業水平的課題，並促進所學知識在專業環境中的實際應用。培訓課程設計者可以參考此結構來開發培訓工作坊。

此內容結構旨在幫助學員先了解整個流程，再深入細節，以促進更有效的學習。了解流程概覽是學習過程的重要一環，可能會超出學員現有的工作範圍。認識流程背後的原因及細節可

以更好地激發學員持續學習的動力，並加強他們在主任或以上職級的人力資源崗位的主人翁意識，特別是在招聘相關工作。

培訓課程設計者亦可參考培訓方法章節。該章節簡介了建議的學習總時數，包括課堂培訓及自修。每個能力單元均附有一個推薦培訓課堂規劃，作為培訓課程設計者調整使用的基礎。整個教材套共有十三個推薦課堂活動涵蓋三個能力單元，這些活動可用於學習及整體評核。課程最後還提供一個涵蓋三個能力單元的整體評核，以評估學員對培訓內容的理解。另備有一套投影片以供導師參考之用。

3.3 對學員的整體預期學習成果

使用本教材套完成三個能力單元的學習後，學員將能夠：

- 識別能提供相關資訊來源的網絡（例如：專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構），以獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題；
- 識別就業市場變化對機構的影響；
- 配合目前業務表現和未來發展需要，編寫有效和最新的工作規範和職責說明；
- 以清晰而準確的方式，備妥招聘內容；及
- 通過既定的招聘渠道及方法，物色求職者。

第 4 章 培訓方法

導師需要透過講授和課堂活動來幫助學員擴闊視野，從過去到現在和未來，同時考慮內部和外部環境。這有助學員在專注於特定任務之前對相關人力資源職能有全面的了解。為此，建議採用以下學習方法。

三個能力單元共計 12 個學分。學員獲得這三個能力單元所需的總學習時間為 120 小時。導師可以將學習時間分配在課堂培訓、自修、研究，以及評核活動中。每種學習方法所佔的時間比例視乎學員的背景和經驗。表 4 提供了一種方式作為參考。導師需向學員強調在工作中學以致用對於持續學習的重要性，並鼓勵學員向其經理徵求回饋，包括對於他們所獲的指導。

表 4：培訓模式的參考

學習模式	建議時數	範圍
課堂培訓	36 小時	● 導師演示和討論 ● 具有學習評核作用的課堂活動 ● 整體評核
自修	84 小時	● 課堂培訓前的準備 ● 溫習課堂培訓涵蓋的內容 ● 重溫自己的筆記、評核結果和導師評語，以鞏固理解 ● 瀏覽「附加學習材料」中的閱讀資料和視頻連結，以進一步深入了解相關課題 ● 透過閱覽「附加學習材料」下的「實用連結」中的資訊，搜尋相關科目或特定課題的其他參考資料，以進行與課題相關研究，從而加深對特定課題的理解

除了課堂培訓外，本教材套還包括附加學習材料清單和學員指南，以幫助學員自修並進一步了解各個課題。表 4 提供一種包含這些元素的學習方式，並附上各元素的建議時間分配以供參考。

第 5 章 對能力單元培訓內容的建議

本教材套提供三個能力單元的內容，作為培訓機構、院校以及內部人力資源或培訓人員的基礎材料，以開發有關「招聘實務精要」課題的課程。第一個能力單元 107075L4 探索就業市場和人力資源資訊的收集，使學員能夠分析和了解就業市場及勞動力需求的動態。能力單元 106933L4 將重點轉移到招聘的初始階段，涵蓋了解招聘要求、進行職位分析，以及制訂職責說明和工作規範等基本步驟。最後，能力單元 106943L4 鑽研招聘流程的更廣泛層面，包括製作招聘啟事、入職、僱主品牌、持份者管理等。

5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）

5.1.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過收集和解讀就業市場及勞動力資訊的重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性；
- 了解各種提供就業市場趨勢資訊來源；
- 與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢；
- 收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響；
- 把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估；
- 為風險評估，把內部勞動力數據轉化成有意義的資訊；及
- 搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題。

5.1.2 培訓內容

簡介

人力資源部在機構內擔當重要的角色而且多面，有效的人力編配及勞動力管理就是例子。一個稱職的工作團隊需要各職位由最合適的人員擔任。人力編配不僅是擁有一支勞動力，更需要持續的積極管理，以確保機構能夠在任何已規劃或突發的業務狀況下持續運作。

資訊和數據是有效人力編配及勞動力持續性的主要工具之一。定量數據和定質資訊經過適當分析後，能為人力編配及勞動力風險管理提供寶貴的啟發。

此能力單元著重於收集和解讀就業市場資訊和數據。然而，數據分析需要考慮機構的具體情況，以得出對機構有意義和具體的見解。因此，此能力單元亦會討論有關機構和勞動力的內部資訊和數據，從而令資訊和數據具有意義。

修讀此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為人力編配流程及相關的勞動力管理活動提供支援。他們在各種人力編配流程中的職責例子包括：準備招聘啟事、協調甄選流程、安排入職活動、保存員工培訓紀錄、提供諸如安排會議和面試的一般行政支援，以及處理文書工作和文件存檔。具體職責可能因業務性質、機構規模和人力資源部架構而有所不同。

就收集和了解就業市場及勞動力資訊方面，以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 從各種渠道收集相應的市場資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 擔任人力資源系統、人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告
- 更新內聯網上的人力資源頁面
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單

透過各個人力資源崗位，學員為機構成功作出貢獻，塑造機構文化，提高員工滿意度，並對社會產生正面影響。

此能力單元所涵蓋的內容範圍比學員在其人力資源崗位上的具體職責更為廣泛。目的是透過全面理解課題及其相關流程來促進學習，提高績效並增強積極性。此外，這亦旨在幫助學員的職業發展。

導師 可以使用各節的討論內容作為**基本材料**，幫助學員了解資訊和數據的重要性，以及如何在工作中應用以支援有效的人力編配及勞動力持續性。導師或許需因應工作坊中學員所屬的不同行業調整內容並提供相關例子。

5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況

人力編配是以具備資格的人員填補職位的過程，對機構至關重要，這當中涉及規劃、招聘、甄選、配置、培訓和晉升。由於員工流失和各種影響勞動力的情況，人力編配是一個反復出現的過程。例如，新冠肺炎疫情正是一個需要有效人力編配管理卻不可預見的情況。招聘受

混合工作安排等市場趨勢的影響，因此了解這些趨勢對於有效的勞動力風險管理非常重要。總體而言，了解人力編配流程和勞動力持續性議題對於學習風險管理至關重要。

5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素

有效管理勞動力風險對於人力編配及維持勞動力持續性至關重要。妥善應對風險對於符合法規要求和取得業務成績都是必要的。風險管理涉及辨認潛在風險情況並採取行動解決或預防問題發生。勞動力風險包括勞工問題、員工申訴和投訴、僱傭糾紛，以及勞動力嚴重短缺。有效的風險管理對於減低僱傭問題影響機構成功和業務成果的可能性非常重要。

例如，高流失率會擾亂工作流程，並導致機構知識流失。勞動力的技能短缺會導致產品質素下降、修復性工作增加，並可能損害機構商譽。在建築、醫療保健和餐飲服務等行業，有效的健康與安全風險管理尤其重要，因為在這些工作場所發生的問題可能導致工傷和法律責任。消極的工作環境和文化會影響機構內部的團隊合作和創新，從而削弱其在市場上的競爭力。所有這些問題都可能對機構吸引人才的能力造成負面影響，並危及勞動力持續性。

勞動力風險可能源自內部或外部因素。以下是一些勞動力風險的因素：－

- 資源和流失率－人才的招聘、挽留和投入度，相關技能，及關鍵職位的繼任計劃的問題
- 績效和生產力－由於技能短缺、曠工、員工投入度低和福祉而導致的問題
- 新員工的入職流程－由於新員工在適職期的體驗不佳而導致的高流失率和頻繁招聘的問題
- 健康與安全－與職場健康與安全、員工身心健康相關的問題
- 勞動力數據和科技－資訊安全和資料隱私的問題
- 合規與法規－滿足目前和新的行業規則以及勞工個案的問題
- 社會和工作環境－工作慣常做法和文化，以及社會事件導致影響的問題

導師可以引導學員討論，在各行業中（尤其是學員所屬的）上述風險因素導致的問題。在討論中，導師可以**強調**這些風險因素的**變化特性**，並強調持續觀察**內部和外部就業市場趨勢**的重要性，以解讀各種變化對機構的潛在影響。同樣，導師也應強調時刻留意對**就業相關條例和特定行業法規變化**，所有這些變化都會對勞動力和業務產生影響。

就業市場資訊

5.1.2.3 就業市場資訊概況

當今的挑戰在於管理龐雜的資訊。正確運用資訊至關重要。有效的人力編配及招聘需要對就業市場有深入的了解。有關招聘趨勢、技能需求、法規和其他因素的資訊會影響人才招募和挽留。本節介紹就業市場資訊的來源和形式，以及如何將其解讀以採取人力資源行動。

5.1.2.4 就業市場資訊來源

就業市場資訊可分為定量資訊和定質資訊。定量資訊通常採用報告、刊物、新聞和公告的形式。相比之下，定質資訊的形式較多樣化，而且未必有特定結構。這包括最佳實踐、個人經驗、回饋和其他形式的啟發。下面列舉一些最常見的資訊來源： -

- **人力資源專業團體**

例如： - 香港人力資源管理學會
- 香港人才管理協會

- **各行業專業協會**

例如： - 香港建造商會
- 香港零售管理協會
- 香港工程師學會

- **政府部門**

例如： - 政府統計處
- 勞工處
- 入境事務處

- **監管機構**

例如： - 地產代理監管局
- 證券及期貨事務監察委員會
- 強制性公積金計劃管理局

- **新聞媒體**

例如： - 電視網絡
- 報章
- 雜誌

- **顧問公司**

- 許多大型顧問公司透過其內部研究團隊或外部合作夥伴進行調查和研究

- **社交媒體**

- 社交媒體可以發布自己的報告並作為平台分享訊息，藉此發布報告或引用其他資訊來源的數字

細看數據形式和報告有助於學員在收集和解讀市場趨勢數據方面取得學習成果。

5.1.2.5 定量就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定量就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果尤其重要。

a. 就業市場定量資訊形式

來自上述來源的定量資訊是指以數字形式提供的資訊，下面是最常見的形式。許多組織和機構的網站通常設有「資源」、「新聞室」、「刊物」和「服務」等部分，可供取得這些報告。

導師可留意，本節末推薦的練習 1 要求學員從不同網上資源索取這些資訊。

- **調查和研究報告、刊物 –**

許多機構開展並發布有關就業市場的各種調查和研究報告。部分報告是免費的，部分需要付費，還有一些則可以透過訂閱獲取。例如：

- 香港人力資源管理學會就薪酬趨勢、薪酬水平、福利和員工意向等各種主題進行調查並出版報告。
- 政府統計處出版與就業市場相關的報告，例如「就業及失業」、「機構就業人數及職位空缺」等，也有按行業劃分的報告。
- 某網上刊登招聘廣告的平台在 2024 年初出版《2024 薪酬調查報告》。
- 香港零售管理協會出版《香港零售業人力資源報告 - 薪酬趨勢》。

- **新聞和公告 –**

資訊也可能以新聞報導和刊物中的具體數字形式出現，而非完整的統計報告。例如，與失業率相關的新聞報導標題，例如《南華早報》的「香港失業率降至 2.8%」和《彭博》的「2023 年香港招聘人數料回升，獎金下滑」。

某些報告會按年比較各項指標，並提供整體就業市場趨勢、方向和潛在問題的迹象。其他報告則按行業提供詳細資訊。這些定量資訊能夠提供有意義的啟發，有助於機構辨識人力

編配及勞動力管理的潛在風險，從而減低對機構的影響。因此，為使分析具有相關性和意義，掌握最新資訊至關重要。

導師可以引導學員分享他們近期閱讀或得知的相關資訊例子。來自不同行業的學員可以分享他們從各自途徑獲得的具體例子。分享無需過於詳盡，因為接下來的推薦課堂活動將需要更多學員的論點。此階段討論的目標在於提高學員的意識，並將內容與他們的工作情境連結起來。

推薦課堂活動

練習 1 – 獲取就業市場資訊

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

學員需識別其所屬行業專業協會、相關監管機構（如有）、以上列舉的每類資訊來源下的具體機構和可用資訊類型。學員可以透過網上搜索來了解這些協會的性質和背景、會員類別，以及這些機構提供的就業市場資訊。

b. 定量就業市場資訊的解讀

只有在被解讀為有意義的啟發、對機構有正面作用，並提醒機構潛在風險以及早採取行動時，就業市場資訊和數據才具有實際價值。美國人力資源管理協會（SHRM）網站上發布的一篇文章指出，就業市場數據能幫助人力資源從業員更好地理解新增崗位的趨勢和變化方向、人才供求情況，以及有關競爭力和工資的關鍵市場情報。

以下是數據解讀和報告中常見的一些相關術語： -

- **數據** – 原始數字，即簡單的隨機資訊
- **指標** – 結構化數據，例如試算表中的數據，具有規定的維度和層面，包括頻率、百分比、平均值等
- **分析** – 透過分析指標所得的洞察

導師可以將練習 1 中關於定量就業市場資訊的討論**銜接至**本節關於資訊和數據解讀的討論。強調時刻**關注就業市場**的重要性，以便學員了解市場環境，並能夠對迅速變化的市場環境做出及時反應。幫助學員將本節內容和課堂活動連結起來，以理解定量市場資訊與其角色、人力資源職能及機構之間的關聯。

協助學員識別和尋找**相關的市場報告**，特別是與其行業和業務相關的報告，**導師**可以鼓勵他們就定量資訊的潛在用途進行討論。在本節的後半部，將提供具體樣本讓學員進行研究。

在解讀數據時，必須考慮所關心的主題領域，例如經濟因素和特定行業細節。就業市場的主要關注領域包括勞動人口規模、勞動人口參與率、失業率、主要行業分布、平均流失率、主要行業流失率、平均工資水平和平均年薪增長率。

雖然掌握最新的定量資訊是必不可少的，但不能僅僅依賴最新的數據。透過分析目前和過往的數據，可以識別出有價值的模式、關係和市場趨勢的方向性指標，從而洞悉未來勞動力需求或風險。

某些市場報告會提供其調查結果的啟發。而在其他情況下，學員可能需要自行把以前的數據或報告進行比較。基於這些分析及時和早期行動，有助支持有效的人力規劃，並減輕可能影響機構成功和業務成果的潛在問題。

導師 可以將討論銜接至下一個推薦課堂活動，這是一個讓學員從各種數字報告中解讀出有意義資訊的練習。

推薦課堂活動

練習 2 – 市場資訊解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

讓學員以小組形式，解讀報告樣本和數字資訊所傳遞的含義／訊息。樣本來自已經發布的文章、新聞、政府部門、專業機構和商業顧問公司。導師應盡力在培訓期間提供最新的報告。

5.1.2.6 定質就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定質就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果至關重要。

a. 定質就業市場資訊的形式

除了數據和報告外，還有大量非數字形式的就業資訊和市場資訊。

導師 可以引導學員回顧先前提及的就業市場資訊來源，並將解說焦點轉向下一節「定質資訊」。

除了定量資訊外，前面列舉的每個主要就業市場資訊來源也可能透過各種渠道和不同形式，

直接或間接地分享與就業市場相關的資訊。這些資訊的一些常見渠道和形式包括：-

- **人力資源活動**

例如：- 計劃啟動儀式、師友計劃、特殊場合的晚宴

- **行業活動**

例如：- 股東大會、周年晚宴、頒獎典禮

- **刊物**

例如：- 業務通訊、期刊、對行業領袖的採訪

- **新聞和公告**

例如：- 研究報告發布、記者招待會、新修訂的或變更的就業相關條例公告

- **研討會和會議**

例如：- 年度會議、培訓課程和工作坊

- **帖文**

例如：- 文章、使命和價值觀聲明

- **招聘啟事**

例如：- 載於招聘啟事中的職責和職位要求所反映的市場趨勢

- **來自專業人脈的資訊**

例如：- 對就業市場趨勢的反饋和觀察

在會議和活動中，講者和嘉賓可能分享人力資源流程的實踐或從新計劃的心得。政府部門和監管機構通過新聞發布會宣布規則和法規的重大變更。律師事務所舉辦的研討會則分享勞工案例，以引起人力資源從業員的關注。專業協會出版的業務通訊提供有關行業市場趨勢的資訊以及行業規則的最新動態。

虛擬交流對於了解全球趨勢和新興價值至關重要。人工智能對就業市場的影響一直是備受討論的話題。最初，各界憂慮人工智能會取代人類並改變招聘方式。然而，隨著透過網上論壇和專家意見獲得更多資訊，討論的基調逐漸轉為正面。現在，人工智能被用於增強各種職務，例如自動化人力資源系統中的行政任務，從而釋放出更多時間和資源用於如應徵者搜尋和篩選的其他關鍵職能。總體而言，人工智能在競爭環境中展出招聘和挽留人才方面的優勢。有關人工智能對就業影響的討論已經取得建設性的進展，突顯定質市場數據的

價值。在快節奏的業務環境中保持消息靈通，必須積極投入至虛擬資訊流。

導師 可以分享更多 與學員所在行業相關的市場資訊 **例子**，並促進學員分享和討論他們的個人經驗。

b. 從定質就業市場資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊也需要轉化為有意義的啟發，才能為機構所用。然而，與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

導師 可以幫助 學員認識到定質資訊的價值 **不在於只是參與** 活動或粗略瀏覽刊物。這需要積極參與培訓和活動、運用批判性思維，以及進行深思熟慮的反思，以理解和內化資訊。此外，與他人分享和討論啟發可以激發新的觀點和更深入的理解。

除了直接資訊和訊息外，定質資訊可以嵌入各種形式，包括： -

- 從研討會和會議中獲得的個人學習
- 在會議、論壇和其他活動中，講者分享對主題的意見和評論
- 在實體或虛擬訪談中，行業領袖的論點和意見
- 公司內部和特定行業實踐的分享
- 來自刊物、新聞和公告中的行業或公司資訊
- 在各種職位空缺和職位要求中反映的市場趨勢
- 從會議和刊物的主題，以及主題所反映的全球趨勢
- 來自人才顧問的觀察和啟發

例如，工程協會可能邀請學者和從業員在其年度研討會上討論工程技術發展和行業應用。這可能揭示潛在的新招聘要求和員工學習需求。

在新聞出版社的媒體活動中，討論從印刷出版到數碼出版轉型所帶來的員工技能提升挑戰。隨著許多機構正在進行或計劃數碼化，這引發人們對勞動力潛在風險的思考。

相關政府部門可能發布公告關於集中介紹人才入境計劃的新變化。這對相關行業的機構在進行人力編配及勞動力管理時提供重要資訊。

雖然定質資訊可能無法如數據分析般可直接使用，但它有助於理解變化的動態，並深入了解其實際意義。因此，這些資訊無疑是人力編配及勞動力風險管理的重要參考。人力資源主任必須密切關注此類市場資訊，並與團隊成員分享和討論。

總而言之，專業人脈對於獲取更多定質資訊至關重要。有關專業人脈的進一步討論，請參閱後記中的專題部分。

勞動力資訊

5.1.2.7 勞動力資訊概況

為確保勞動力持續性，就業市場資訊和機構的內部勞動力資訊對於有效的人力編配及風險管理至關重要。在大數據和數碼化時代，勞動力分析已成為人力資源規劃和管理中不可或缺的部分。

如前所述，需要在機構的背景下，對就業市場資訊和數據進行分析才具有意義和價值。機構掌握勞動力數據的紀錄和人力規劃的資訊，它們共同為人力編配及勞動力管理提供寶貴的啟發。

本節首先討論勞動力資訊和數據的來源和形式，然後進行解讀並得出啟發，以便應用於各種人力資源行動中。

5.1.2.8 勞動力資訊來源

與就業市場資訊一樣，勞動力資訊也可以分為定量資訊和定質資訊。最常見的勞動力資訊來源如下：－

● 人力資源系統－

- 例如：
- 各種人力資源管理系統、人力資源資訊系統，和配備不同職能模組（包括保存員工數據、績效管理評級和評語、發薪、休假管理、流失率等）的人力資本管理工具
 - 內部開發的員工數據和關鍵人力資源管理職能系統
 - 人力資源應用程式可以生成招聘相關指標的報告和分析，例如接獲的申請數量和填補空缺所需的時間

● 檔案與紀錄－

- 例如：
- 記錄離職面談、人才庫、盛事和活動參與人數等資訊的文件
 - 員工調查結果、員工意見箱的意見、投訴和申訴紀錄

- **機構網站 –**
 例如：
 - 向公眾開放的網站
 - 供內部使用的內聯網
- **員工大會 –**
 例如：
 - 由行政總裁主持的機構員工大會
 - 由部門主管主持的部門員工大會
- **新聞和公告 –**
 例如：
 - 年度報告、高層管理人員致辭
 - 給員工的訊息
- **社交媒體 –**
 例如：
 - 業務或商品促銷訊息
 - 品牌訊息
- **員工 –**
 例如：
 - 員工提供有關過往盛事和倡議的資訊和經驗
 - 未有記載入官方調查紀錄的員工和員工團體的聲音

5.1.2.9 定量勞動力資訊

a. 定量勞動力資訊的形式

定量和定質資訊均可從上述來源獲得。本節首先討論定量勞動力資訊的形式，然後介紹資訊的解讀。

定量勞動力資訊是指來自上述來源的數字資訊，可以採用多種形式（例如報告、紀錄、數字、分析）。

● **紀錄和報告 –**

大多數機構都會掌握有關勞動力的基本和關鍵資訊，以及與人力資源運作相關的數字。
 例如：

- 員工總數
- 人口統計數據（年齡、性別、種族和教育程度）
- 休假

- 發薪
- 獎金
- 加班時間
- 加班費用
- 流失率
- 職位空缺
- 績效評級

這些數字可以按各種維度進一步轉化為報告，包括按部門／職能／分公司／經銷點和管理結構的員工人數分布；按月份、部門、團隊來劃分的加班時間和加班費用；按部門、團隊等劃分的未休假天數。這些報告有助於確定勞動力需求和風險。例如，加班時間長可能反映資源短缺、工作結構及 / 或相關團隊的管理手法出現問題。這提醒人員須進一步了解並採取行動，以及早改善或解決問題。

其他報告包括招聘費用、各種員工調查報告、有關具體倡議和流程的回饋報告等。

部分使用先進人力資源系統的機構，能夠生成不同形式的報告和上述全部或部分定量資訊的即時儀錶板。大多數人力資源應用程式都能夠提供各種分析。其他公司可能會將此類數據保存在自行開發的系統或簡單的試算表中，並生成簡單的報告以供使用。

● 檔案中的數字 –

某些定量資訊是電子或紙本檔案中的具體數字。它們可能不是報告形式，但卻是人力資源管理的關鍵數字。例如，高層管理人員在員工大會上宣布的業務目標、部門會議中分享的關鍵績效指標（KPIs）和目標與關鍵成果（OKRs）的數字、招聘合作夥伴名單和合約條款，以及培訓提供者和協議條款。

● 分析 –

可以進一步檢視和分析紀錄中的數字和報告，以獲得更深入的定量資訊。其中有些是基於目前和過往數字的預測和預報。例如，每月和每季流失率報告，提供年初至今的人員流失百分比和全年流失率預報。其他例子包括業務預測和加班費用預測。

學員可能負責管理這些紀錄並生成報告供人力資源高層管理人員之用。**導師**可以協助學員分享其機構中現有的數據類型和指標、生成報告的頻率，並就這些報告的使用及其在整個流程中的相應角色進行全體討論。要向學員強調資訊的重要性，以及資訊在他們崗位上所作出的貢獻。

b. 定量勞動力資訊的解讀

適當解讀定量勞動力資訊對於機構至關重要。

- 目前數據揭示的需求和風險： —

例如，流失數字可以揭示需要關注的重要需求和風險，可能包括：

- 處理特定崗位或團隊的高流失率
- 招聘以填補職位空缺
- 挽留辭職的高績效員工
- 訂定或重新訂定空缺的職位要求
- 檢視職位空缺的薪酬
- 檢查就業市場是否有合資格的應徵者

關鍵在於精準辨識人員流失及後續職缺究竟屬於常規性人力資源更替，抑或異常信號。高流失率會導致勞動力短缺，並對其他員工產生連鎖反應，因而影響士氣和僱主品牌。從各個維度分析流失率數據，例如時段、工作性質、組織架構、辭職原因和辭職人員的人口統計數據，可以提供進一步的理解並幫助識別模式和關係。

- 根據目前和過往數據的預測需求和風險

此外，將過往數據與目前資訊結合進行分析，可以預測和預報未來的需求和風險。通過比較和對比較長時間的數據，機構可以確定需要關注的趨勢和指標。例如，將流失率與前期的報告時段或去年同期進行比較，分析季度和年度流失率，以及審視多年的流失率，可以提供有價值的啟發。

適當分析勞動力數據有助於辨識示警信號，例如人力資源短缺、招聘費用上升、某些職能的工作量加重、高流失率地區的潛在管理問題、對業務成果的負面影響，以及對員工士氣和僱主品牌的影響。採取適當行動可應付這些示警信號，例如積極招聘、薪酬和報酬檢視、挽留策略、文化倡議、鞏固入職流程和提升僱主品牌。

導師 可以協助學員分享他們的經驗和例子，從報告中識別問題及 / 或採取特殊行動來解決這些問題。將討論與以下推薦課堂活動銜接起來。

推薦課堂活動

練習 3 – 勞動力報告的解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

本練習旨在讓學員辨識所提供的報告中所反映的模式和示警信號，然後討論如果不予理會可能對員工的潛在影響和風險，並考慮可採取的行動來管理或減低對機構造成的風險和影響。

導師需以行業常用的典型形式，預先準備特定行業的流失率報告。

5.1.2.10 定質勞動力資訊

a. 定質勞動力資訊的形式

機構中某些非常有用的資訊以非數字形式存在。**導師可以引導**學員回顧先前提及的**勞動力資訊來源**，並將解說焦點轉向下一節「定質資訊」。

所有常見的勞動力資訊來源都可能透過各種渠道和形式，直接或間接地包含有關機構和勞動力的非數字資訊。一些常見的資訊渠道和形式包括： -

- 內部溝通

例如： - 業務策略和價值觀聲明、業務更新、業務通訊、員工手冊和意見箱

- 錄影

例如： - 員工大會的錄影、外部各方對高層管理人員的採訪

- 回饋和評語

例如： - 員工調查和意見箱中的評語和意見；對倡議和盛事的回饋；從離職面談取得的回饋和評語

- 新聞和公告

例如： - 在員工大會、年度啟動會議、新聞發布會、年度報告和向公眾發布的公告

- 帖文

例如： - 營銷和建立品牌的帖文

- 來自內部人脈的資訊

例如：- 未記載入官方紀錄的員工觀察和回饋分享

機構網站和內聯網包含有關機構的目標和宗旨、長期追求的發展方向、價值觀和文化的資訊。高層管理人員通常會在訪談中闡明機構的願景、使命和價值觀。員工手冊會分享人員政策。帖文和公告提供有關主要機構活動和發展方向的最新資訊。

某些機構透過離職問卷收集離職資訊，並有系統地記錄在系統中進行分析。其他機構透過離職面談收集資訊，並記錄描述性意見以供檢討。此類資訊可能包括人員流失原因、新僱主名稱、薪酬增幅、對機構工作環境和做法的評語。

員工調查、意見箱、新流程、變動和一些機構活動以數字形式和定質評語收集員工的回饋。有時員工可能不會以書面方式分享所有意見，但會基於關係與同事和人力資源主任討論。

導師可以向學員講解，關注人力資源部以外乃至**整個機構**的資訊和活動的重要性。包括人力資源在內的所有職能，都旨在支援機構的業務目標。因此，了解機構以便提供符合其目標的必要支援至關重要。

學員可能會覺得閱讀機構策略和理解業務活動具挑戰性。**導師**可以使用以下推薦課堂活動，透過遊戲形式幫助學員更好地理解具體資訊。

推薦課堂活動

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

本小測試旨在幫助學員減輕理解策略和價值觀等複雜主題的壓力。這旨在幫助學員識別重點，並將其與他們在人力資源的崗位和職責連結起來。

b. 從定質勞動力資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊需要轉化為有意義的啟發才能為機構所用。與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

導師可以幫助學員理解，機構中定質資訊的價值，需要與學員在工作上的角色和職責連結起來理解。這需要**主動性**去思考、檢視、有時還要詢問、分享和與他人討論，從而更好地理解並激發啟發。

除了明確的資訊和訊息外，定質資訊還可以透過各種形式傳遞，包括： -

- 高層管理人員在員工大會和訪談中的口頭表達
- 回饋和調查中反映的一致模式或關注
- 從培訓和員工活動中獲得的個人學習
- 同事分享的論點和啟發
- 基於內部溝通對機構發展方向的觀察
- 營銷和促銷通訊中反映的機構優先事項的變化

例如，高層管理人員在年度啟動會議上談到轉型的重點。這提供了對所有職位空缺的人力編配計劃和對應徵者的要求的啟發。

如果離職面談中普遍對工作環境持負面評價，可能反映需要研究企業文化、管理者做法、辦公室設置和其他相關領域。

新員工在入職活動或新員工論壇的茶歇時間分享他們的觀察和意見。在入職後第一個月內採取適當行動回應新員工的回饋，可以預防潛在人員流失並提高員工滿意度。這些回饋還可以為同化和員工投入度計劃等提供寶貴的意見。

有些員工在談論新倡議時所分享的感受，並得到其他人的共鳴。這些可以作為調查收集到的回饋的額外參考資料。

此類資訊可能無法從正式調查中獲得，但可以在機構中造成莫大影響。這些通常只可透過非正式渠道進行分享和交流。

導師需要向學員強調，此資訊可能並不結構化或完整，但可能具有啟發性。因此，可以視這些資訊為正式收集所得的資訊的**補充參考資料**。

整合來自就業市場和勞動力的資訊

5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發

為了有效地編配人力和管理勞動力風險，應考慮內部和外部因素。分析就業市場數據、內部勞動力指標和定質資訊。外部數據提供對內部情況的啟發。根據市場基準解讀內部數據可以增加意義。例如，將流失率與市場平均水平進行比較。當市場趨勢表明需求增加和人才短缺時，應視流失率為正常水平。

在解讀數據時，不要局限於現況，還要包括過往資訊。綜合過往數據有助於識別其他指標。這種方法可以預測和預報未來的勞動力需求和風險。

綜合外部市場數據和內部勞動力數據，能讓使人力資源部作出數據驅動的決策，並預測未來的需求和行動。結合這些數據來源有助於深入了解人才趨勢、行業動態和內部勞動力的變化。這種整體觀有助於人力資源部預測未來的人才需求，識別技能差距，並主動調整策略行動以滿足這些需求。這使人力資源部能夠就招募、發展計劃和繼任規劃作出明智的決策，確保機構為未來的挑戰和機遇做好充分準備。

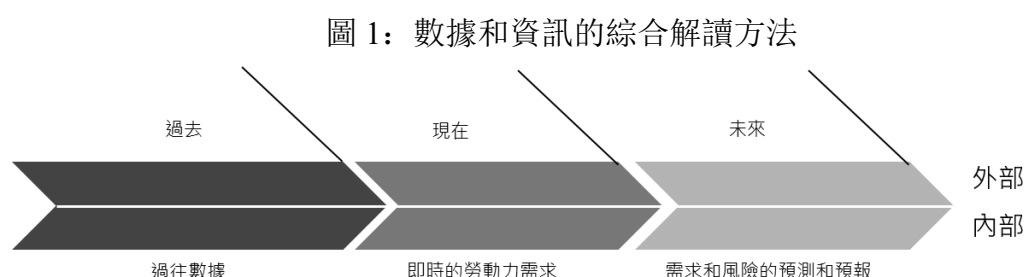


圖 1 說明透過分析過往及目前與就業市場和勞動力相關的數據，來解讀數據和資訊的綜合方法。這種分析有助於識別可以揭示未來的勞動力需求和潛在風險的模式。

以下是從就業市場及勞動力資訊中閱讀和解讀到的一些例子，這些例子能夠識別需要關注的領域，並促進採取適當行動來緩解問題。

案例情境 1

勞動力資訊：

- 機構的策略是數碼化轉型，並且正在擴充數據分析部
- 該機構有不少職位空缺
- 業務管理人員重申員工需具備數據分析技能，以滿足日益複雜的報告和分析的需求
- 所有新員工均需具備數據分析能力及 / 或相關經驗，以履行泛函分析的職責
- 幾乎所有職位空缺都加入數據分析能力要求

就業市場資訊：

- 就業市場數據顯示，對具有數據分析培訓和經驗的人才的需求殷切
- 獵頭公司顧問表示，即使是中級職位，將薪酬待遇與應徵者進行配對亦面臨挑戰

綜合資訊的潛在關注領域：

- 由於爭取應徵者的競爭激烈，預計招募時間會較長
- 需採取主動措施挽留數據分析人員和具有相關能力的員工，尤其是繼任計劃中的人才
- 需要提供較高薪酬來吸引獲選的應徵者
- 需要提高篩選和甄選流程效率

案例情境 2

勞動力資訊：

- 內部報告反映財務、會計和業務分析職能的人員流失呈上升趨勢
- 招聘接替者存在挑戰，申請數量較少，且大多數申請不符合職位要求
- 人力資源業務夥伴聽聞相關部門及單位存在工作量大和工時長的問題

就業市場資訊：

- 近期各招聘網站上發布了許多財務分析的職位空缺
- 本地大學刊物顯示相關學科的新生入學人數較少
- 政府統計處的報告反映，過去幾年某些年齡層的人口不斷減少，而且過去十年出生率持續下降

綜合資訊的潛在關注領域：

- 應制定挽留計劃，並採取行動挽留相關職能的員工，尤其是針對繼任計劃中的人才
- 由於人力資源短缺，應檢視短期工作安排的必要性
- 需要檢視相關職位的薪酬
- 應進行職位分析，以精簡相關任務與角色
- 應加強讓員工投入的行動
- 需實施發展規劃來培養內部人才

案例情境 3

勞動力資訊：

- 保健員和護理員的流失率一直居高不下，還有兩個登記護士職位空缺超過九個月
- 離職面談反映辭職的主要原因是工作量大和工作壓力

就業市場資訊：

- 從人口老化和新聞媒體報告來看，安老院舍對擔任各種職務的護理員的需求與日俱增
- 政府統計處的報告反映醫療保健行業資源短缺
- 入境事務處宣布推出「院舍輸入護理員特別計劃」

綜合資訊的潛在關注領域：

- 機構應全面了解「特別計劃」的申請資格及詳情
- 機構應檢視其人力編配計劃，以解決保健員和護理員的高流失率和職位空缺問題，並考慮參與「特別計劃」
- 機構應檢視其預算，以配合任何必要的變化（例如增加薪酬或福利）來提高員工挽留
- 機構應認真考慮參與「特別計劃」

導師應注意，以下課堂活動是就業市場及勞動力資訊*內容的整合*。

推薦課堂活動

練習 5 – 迷你個案

練習詳情，請參閱第 5.1.4 節

為學員提供一個與餐飲集團的前線人力編配和潛在勞動力風險相關的簡短情境，以討論需要收集來進行分析的相關數據和資訊。

導師應注意，在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，導師可引導學員參考第 5.1.6 節中的**附加學習材料**，以便延伸閱讀。

5.1.3 推薦培訓課堂規劃

以下培訓課堂規劃適用於共計 12 小時、為期 1.5 天的培訓工作坊。這亦可靈活地分為三個部分，每部分 4 小時，安排在不同時段內進行。培訓最後部分預留時間進行本能力單元的評核。這安排適用於每個能力單元單獨進行培訓，或希望在培訓後對本能力單元進行評核的時候。另外，亦可選擇在完成三個能力單元的所有培訓後進行整體評核。

導師可以根據課堂規模、學員的學習需求和其職位要求來調整規劃。

表 5：能力單元 107075L4 的推薦培訓課堂規劃

持續時間	學習活動	培訓內容
40 分鐘	- 導師簡介 - 相互了解 - 導師講解	- 人力編配及勞動力持續性簡介 - 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素
120 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 1 – 獲取就業市場資訊 - 小組分享 - 解說	- 就業市場資訊概況 - 就業市場資訊來源 - 定量就業市場資訊 - 定量就業市場資訊的形式
90 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 2 – 市場資訊解讀 - 小組分享 - 解說	定量就業市場資訊的解讀
40 分鐘	- 導師講解 - 全體討論	- 定質就業市場資訊 - 定質就業市場資訊的形式 - 從定質就業市場資訊獲得的啟發
120 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 3 – 勞動力報告的解讀 - 小組分享 - 解說	- 勞動力資訊概況 - 勞動力資訊來源 - 定量勞動力資訊 - 定量勞動力資訊的形式 - 定量勞動力資訊的解讀
100 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 4 – 「從策略到行動」小測試 - 小組分享 - 解說	- 定質勞動力資訊 - 定質勞動力資訊的形式 - 從定質勞動力資訊獲得的啟發
30 分鐘	- 導師講解 - 全體討論	- 整合來自就業市場和勞動力的資訊 - 從綜合資訊獲得的啟發
100 分鐘	- 導師講解 - 課堂活動 – 練習 5 – 迷你個案 - 小組分享 - 解說	專業人脈 - 內部人脈 - 外部人脈 - 虛擬人脈
20 分鐘	- 導師講解 - 全體討論	人力資源的思維及態度

持續時間	學習活動	培訓內容
60 分鐘	能力單元評核	從整體評核中選取相關的選擇題、短答題和長答題

表 5 作為參考之用的培訓規劃，列舉培訓內容重點和相應的培訓活動。分配給每個課題的時間只是估算而已，導師可以根據課堂規模和學員的情況進行調整。

5.1.4 推薦課堂活動

這些練習為小組活動形式，最佳小組人數會根據練習的性質而有所不同。對於重視個人參與的活動，建議將二至三名學員分成一組，以確保每名學員都有充分參與的機會。相反，需要分工和多方面論點的練習則將四至五名學員分成一組，從而促進豐富的討論和獲得多樣化的觀點。學員也可以單獨或兩人一組進行小班內部培訓。

所有練習均設有評分制度，以評核學員對能力單元的理解。課題評核的後續部分提供更多資訊。活動的小組分數可以加強團隊合作，並增加練習的趣味。

練習 1 – 獲取就業市場資訊

- 學員可以單獨或兩人一組填寫以下表格中「機構名稱」和「就業市場資訊類型」欄的內容。如果以大組授課，導師可將其調整為最多三名學員一組。若將三名以上的學員分組進行本練習，可能會限制每名學員的參與度。
- 導師可以準備以下表格的練習講義，或讓學員參考學員指南中的相關頁。導師還可以提前在掛圖紙上繪製表格，以助講解練習內容。
- 學員可依照導師指定的背景，在網上搜索相關且全面的就業市場資訊來完成練習。
- 預留 20 分鐘，讓學員在桌上進行練習，並邀請每組分享。

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，則只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分
- 所有答案獲導師接納最多可得 12 分

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體		
行業專業協會		
政府部門		
監管機構		
社交媒體		
顧問公司		

解說例子：

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體	例子： 香港人力資源管理學會	例子： - 關於就業市場趨勢及 / 或勞動力管理的培訓、研討會、會議 - 薪酬趨勢調查報告 - 福利調查報告
行業專業協會	例子： 香港銀行學會	例子： - 專業發展計劃、法規更新 - 銀行職位招聘啟事
政府部門	例子： - 勞工處 - 政府統計處	例子： - 勞工法例 - 勞動力、年齡和性別分布統計報告
監管機構	例子： - 證券及期貨事務監察委員會 - 保險業監管局	例子： 投資顧問、保險顧問和其他崗位的指引
社交媒體	例子： - LinkedIn - Instagram - Twitter	例子： - 市場上的職位空缺 - 職位空缺的要求 - 公司和行業的更新
顧問公司		

解說

在學員分享論點後，導師可以向他們提問如下：

- 填寫這表格有多容易？
- 表格的哪些部分最容易填寫？
- 表格的哪些部分最難填寫？
- 對於尚未填滿的空格，你可以如何找到合適的資料？
- 你如何確定哪些資訊與潛在用途相關？
- 你如何選擇需要閱讀的內容，以及要參加的活動或聚會？
- 如果（年度年終結算）臨近，哪些資訊可能相關？
- 如何才能及時更新這些資訊？

- 你們當中有多少人閱讀這些報告中的任何一份？
- 你們當中有多少人曾參加過其中任何一項活動或聚會？
- 說出一件你過往沒有做過但將來會做的事情。

預計需時：45 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員關注市場上可用的資訊量、資訊性質及其價值。然而，過量資訊可能令學員感到壓力，甚至讓他們不願意承認這些資訊的存在。討論可用資訊與學員所在行業的相關性和全面性，以促進應用。幫助他們理解「需要知道」和優先順序的規則。話雖如此，強調積極參加活動或聚會的必要性；並強調自律和主動去探索和保持資訊更新的要求。接著，簡單講述將在後記中涵蓋的人脈價值。

練習 2 – 市場資訊解讀

- 將四至五名學員分成一組
- 提前準備一些與就業市場相關的報告。附錄提供了四個示例以茲說明
- 每組學員將討論其中一份報告；組中的每名學員都應收到一份指定報告的副本
- 內部學員可以兩人一組或單獨完成一份或多份報告
- 預留 20 分鐘，讓學員透過研讀報告和小組討論來回答導師提出的問題
- 每組選出一名代表來陳述答案

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 正確回答所有討論問題可得 6 分
- 正確回答至少一半討論問題可得 4 分
- 正確回答少於一半討論問題可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

報告 A： 《南華早報》文章 「Average annual salary for Hong Kong's fresh graduates at HK\$300,000 but job markets remain challenging（香港應屆畢業生的平均年薪為 300,000 港元，但就業市場仍然充滿挑戰）」，2023 年 8 月 ([連結](#))

討論問題：

- 具備一年經驗的工程本科生的平均薪酬是多少？（每年 26.5 萬）
- 如果錄用應屆畢業生和於過去兩年內畢業的學生，對你的機構有何影響？
- 根據文章，哪些學科的畢業生需求量最大，原因是甚麼？（科學與商業，幾乎所有行業都呈現數碼化轉型趨勢）
- 這些調查結果對你的機構而言有哪些潛在機會和風險？

備註：討論內容可以根據學員所在行業進行調整

報告 B： 政府統計處「2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字」（附錄）

討論問題：

- 2022 年與 2021 年相比，建築行業就業人數有何變化？
- 對於批發行業，2017 年至 2022 年的就業人員模式如何？
- 2022 年與 2021 年相比，哪個行業的升幅最大？哪個行業的降幅最大？
- 2022 年與 2017 年相比，這五年間哪個行業的升幅最大？這五年間哪個行業的降幅最大？
- 從這份報告中，你了解到自己所在行業的哪些勞動力資訊？
- 如果你要向經理／人力資源部提出一條關注事項，哪會是甚麼？

備註：討論內容可以根據學員所在行業進行調整

報告 C： 「香港員工平均享 3.5%加薪創疫情以來新高」（附錄）

報告 D： 美世（Mercer），2023 年香港薪酬持續上漲，2022 年 11 月（附錄）

討論問題：

- 根據報告 C，2022 年的平均薪酬升幅是多少？
- 根據報告 D，預測 2023 年的平均薪酬升幅是多少？
- 閱讀這兩份報告後，你對平均薪酬升幅模式有何觀察？
- 新冠肺炎疫情對平均薪酬問題有甚麼影響？
- 如果你要向你的經理／人力資源部提出一條關於加薪的關注事項，哪會是甚麼？

解說

在學員匯報後，導師可用以下問題來促進對練習的簡短討論：

- 你是否發現閱讀報告比你想像中容易？原因何在？
- 你是否發現閱讀報告比你想像中困難？原因何在？
- 你是否發現閱讀這些報告的難易度是否與你預期的一樣？
- 你認為這些報告對你在人力資源方面的個人學習有哪些益處？
- 如何才能持續獲得類似資訊？

預計需時：50 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員體驗如何使用市場資訊，並將這些資訊與對機構的潛在影響聯繫起來。對於一些經驗較淺的人力資源主任來說，調查和報告可能顯得複雜。然而，這個練習讓他們體會到，只要有明確的焦點和目標，閱讀報告並不困難。

除了內容之外，本練習還使學員能夠接觸到各種形式和來源的數據和資訊，例如嵌入在描述性文章中的數字、表格形式的數據，以及來自新聞、政府部門、專業團體和商業顧問公司的數據。

練習 3 – 勞動力報告的解讀

- 若為公開的工作坊，可以將四至五名學員分成一組
- 內部學員，可以兩人一組或單獨進行
- 每組或每名學員會收到一份特定行業在特定時期的流失率報告樣本*，以及前年的相關數據、按部門和職能劃分的流失率
- 練習所用的報告內容應根據經驗程度和學員人數進行調整
- 學員需檢視報告來：
 - 識別反映的流失率模式
 - 識別示警信號
 - 指出對勞動力的潛在影響和風險
 - 決定可能採取的行動
- 預留 30 分鐘，讓學員完成練習
- 每組選出一名代表來陳述研究結果

** 備註：導師需要準備流失率報告，報告應為特定行業常用的典型報告*

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 正確回答所有討論問題可得 6 分
- 正確回答至少一半討論問題可得 4 分
- 正確回答少於一半討論問題可得 2 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

學員分享論點時，導師可以透過以下問題來指導他們：

一些解說之用的問題如下：

- 報告揭示了哪些模式？你是如何識別這些模式的？
- 這些數字與其他時期的有何不同？
- 根據這些資訊，你得出甚麼結論？
- 你能詳細說明一下你的預測論據嗎？
- 你的預報依據是甚麼？

- 你可以採取哪些可能的行動？

預計需時：60 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員了解過往數據和資訊的價值，並引導他們分享其解讀背後的理由，以及預測和預報的邏輯。

作為第三個練習，本練習設計得稍微複雜，並且較少具體說明。目的旨在強調將複雜報告剖析為較小部分，並具焦點和目標地進行閱讀的原則。

****** 導師需要提前準備特定行業或特定機構形式和結構的流失率報告。

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

- 學員將個別進行練習。公開的培訓課程和內部培訓均可這樣安排。
- 可以調整為兩人一組進行，視乎小組規模和可用時間。
- 學員依次輪流回答導師的提問，每次一題。
- 導師可以增設規則，讓學員自行選擇問題編號。
- 如果學員無法回答，導師可以邀請另一名學員回答。
- 這些問題圍繞機構策略、宗旨、價值觀、文化、人事政策和市場環境等課題，包括有關行業的新聞、科技發展，以及與僱傭相關條例和法規的變化。預期的「答案」是這些課題對勞動力需求及 / 或風險的潛在影響。

評分制度：

- 本練習只有個人分數
- 獲接納的答案可得 1 分
- 其他學員補答而獲接納的答案，該補答學員可得 1 分
- 導師可決定接納答案與否

問題庫
1. 如果某機構想提升數碼化，請說出招聘新員工時所需具備的兩項能力？ 2. 如果你所屬機構欲從海外招聘，你需要熟悉哪些入境流程？ 3. 如果你從事零售行業，市場報告反映該行業人手短缺，你在招聘時可能面臨哪些潛在風險？ 4. 如果機構想改善內部跨團隊溝通，請說出兩項你會在招聘啟事中提出的要求以支持這一點？ 5. 如果機構想改善內部跨團隊溝通，請說出兩個培訓主題來支持這個目標？ 6. 如果某機構的退休年齡是 60 歲，並可按合約方式延長僱傭關係。那麼，如果有員工在一年內接近退休年齡，你會如何處理？ 7. 如果多元化是機構的其中一種價值觀，這對招聘職位空缺時有何影響？ 8. 如果銷售團隊在過去幾個月的流失率高於平時，你認為員工隊伍中有哪些潛在風險？ 9. 政府人口普查顯示，過去五年來，25 至 40 歲年齡層的人口有所萎縮。你所屬機構的員工平均年齡為 35 歲。你認為勞動力中存在哪些潛在風險？ 10. 你在一家建築公司工作。管理層對「補充勞工優化計劃」持正面態度。該計劃對勞動力供應有甚麼影響？ 11. 你在一家安老院工作。管理層對「補充勞工優化計劃」持正面態度。招聘時應注意甚麼地方？ 12. 如果機構有資助員工繼續深造的政策，你認為機構對學習有甚麼期望？ 13. 你所屬機構可讓員工選擇每星期在家工作兩天。基於這安排，說出團隊經理需要接受哪兩個培訓主題。 14. 如果機構欲將業務擴展到粵港澳大灣區，需要注意哪些勞工法規？ 15. 如果團隊合作、創造力、激情、客戶至上是某機構的價值觀，甚麼性格特質較切合這

問題庫
種企業文化？
* 導師可因應學員所屬的業務和行業添加相關問題

建議答案
1. 熟悉網上招聘流動應用程式或平台；數據視覺化 2. 工作許可申請流程 3. 招聘時間長，難以錄用最合適的人才 4. 坦率，良好的溝通技巧 5. 帶領或參與跨團隊項目，具備說故事技巧 6. 需要了解員工是否對以合約方式在公司繼續工作感興趣；檢視經驗和績效紀錄，以考慮是否將其留在原職或其他職位 7. 開放招募予海外和不同種族的應徵者 8. 如果無法及時找到補充銷售人手將面臨人力短缺 9. 招募時不容易找到與該年齡層相符、並具有相關工作經驗的應徵者，可能因而提高對經驗較豐富的人員的薪酬支出，或僱用經驗較淺的人員 10. 儘管個別公司對「補充勞工優化計劃」的規則和後勤方面仍需考慮，但應該有助勞動力供應 11. 由於入境流程的要求，員工或許需要較長時間到職 12. 持續學習、成長和發展 13. 帶領虛擬團隊，帶領虛擬會議，閱讀身體語言 14. 在粵港澳大灣區招聘當地人才時，需注意中國／廣東的相關勞工法規和稅務；如果中國企業從香港招聘員工，便需注意參加社會保險的要求；如果將香港員工派駐粵港澳大灣區，則需注意稅收和保險範圍。 15. 外向、富創意、多點子、坦率、善於團隊合作、思想開放、靈活、高度情商、解決問題能力強、友善、富同理心。 * 導師可以就特定業務和行業的問題準備相應的答案

解說

導師可以在小測試後提問如下：

- 你有沒有想過以這種方式理解策略？
- 你覺得哪些問題最難？
- 你覺得哪些問題較容易？
- 將這些策略與勞動力需求連結起來有多大用處？
- 將這些策略與你的工作連結起來有多大用處？
- 分享你從這個活動中學到的一點。
- 根據從活動中學到的知識，分享你將採取的一項行動。

預計需時：45 分鐘

導師須知

對於在人力資源等企業部門工作但未直接參與業務活動的人員來說，理解策略是一項挑戰。對於新加入或經驗尚淺的人力資源主任來說，挑戰程度更大。

本活動旨在減輕學員對策略和價值觀等複雜課題的焦慮。如果仔細閱讀並正確剖析，學員將能理解這些複雜課題。學習重點在於讓學員了解為何需要明白機構的高層策略、宗旨、文化和價值觀。這些內容不應僅僅被視為資訊，而應被理解為對現在和未來潛在勞動力風險和需求的影響。

練習 5 – 迷你個案

- 將四至五名學員分成一組
- 內部學員，可以兩人一組或單獨進行
- 提前準備個案和討論問題的講義
- 每組都要閱讀和討論列出的問題
- 預留 30 分鐘進行小組討論
- 容許學員在討論期間搜索網上資訊
- 每組的代表將分享他們的建議

個案

你在一間餐飲集團的人力資源團隊工作。該集團經營一家連鎖餐廳，提供中檔價位的粵式、日式、泰式和美式菜餚。該集團在所有餐廳的前線員工編配方面面臨挑戰。流失率一直處於高位。招聘遞補員工存在困難，合資格的應徵者要求薪酬高，招聘成本上漲。員工心懷不滿，若這種情況持續下去，將會影響餐廳的服務質素。

如果你要收集相關資訊以進行基本分析，請在小組中討論以下問題。

討論問題：

關於就業市場：

- 你將收集哪些數據和資訊來了解就業市場趨勢和影響餐飲服務行業的問題？
- 你將從何處以及如何取得這些數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析？

關於勞動力：

- 你將收集和檢視哪些內部勞動力數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析來識別風險和差距？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分，每組最多可得 10 分

- 考慮以下因素後，導師可決定接納答案與否：
 - 數據和資訊來源適當
 - 數據和資訊與分析和檢視相關
 - 分析類型適當
 - 論據能說明已清楚了解所需的數據和資訊，以及為了解個案的問題和風險所進行的分析

解說

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 個案背景如何幫助你更了解數據和資訊的用途？
- 哪些數據和資訊最容易找到？哪些最難找到？
- 討論此個案時面對哪些挑戰？

預計需時：60 分鐘

導師須知

本課堂活動是數據和資訊內容的整合。個案背景是為了幫助學員以最貼近現實生活的情況下進行應用。學員也許會遇到困難，導師或需要在小組討論期間提供支援。

5.1.5 課題評核

本能力單元的內容包含五個推薦課堂活動。每個活動均提供練習說明、用作解說的問題和在「導師須知」中提到的活動學習重點。大多數練習提供了建議的回應，但這些回應並非詳盡無遺，因為不同行業或許有不同的適當回應。導師可以自由調整相關的準則和回應。

課堂活動配備評分制度，作為每個能力單元課題評核的一部分。完成每個能力單元後，可以根據整體評核中的相關部分進行能力單元評核。或者在課程結束時才進行整體評核，以全面評核學員對三個能力單元全部內容的理解。

本節詳細說明在各個課堂活動中對學員的評核。有關筆試形式的能力單元評核的評分方法（此為整體評核的組成部分），相關資訊在整體評核部分提供。

課題評核是通過各個課堂活動完成。換言之，課堂活動既是學習活動，也是學員理解該節內容的評核。這些練習旨在加強所學的主要概念，建議在相關課題後立即進行。這些活動讓學員透過行動來親身體驗課題，進而增強學習效果。每個練習所需的活動，包括指派的問題和討論，都能激發學員對各個課題進行深入思考。活動的評分制度有助於學員了解他們對內容的理解程度，以及將討論內容轉化為實際應用的能力。評分制度還可在整個過程中增添學習趣味。**導師**可以考慮頒發小禮品予得分最高的小組或學員。

在完成此能力單元的培訓後，導師總結五個課堂活動的得分。小組分數適用於該小組的每名組員。導師也可以考慮增添導師評分的類別，根據個別學員在小組活動中的參與和他們對相關內容的理解，額外增加最多 5 分。

學員	練習 1	練習 2	練習 3	練習 4	練習 5	（導師評分）	總分
A							
B							
C							
其他學員							

下表顯示學員在本節所有課堂活動中可能獲得的分數。

學員	練習 1	練習 2	練習 3	練習 4*	練習 5	（導師評分）	總分
x	12	6	6	1	10	5	40

* 備註：練習 4 的分數假設一班有十五名學員，每名學員答對導師提出的一條問題。補答分數並未計算在內。

由於練習的性質、課堂規模、練習內容和培訓機構或學員所屬機構的具體安排可能存在差異，以下評分標準是按百分比評分而非絕對分數。下列示例以茲說明。

例如：一班有十五名學員，一名學員在此節全部五個練習中得 36 分。這代表 A 級的優異表現標準。

等級	分數範圍	滿分 40 分	表現標準	描述
A	85% - 100%	例如：36	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出潛在勞動力風險並提出具洞察力的行動

以下評分標準可用作為評核學員能力的參考準則。

等級	分數範圍	表現標準	描述
A	85% - 100%	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出潛在勞動力風險並提出具洞察力的行動
B	65% - 84%	良	能夠準確完成大多數練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀大多數數據，識別出一些潛在勞動力風險並提出適當行動
C	50% - 64%	常	能夠準確完成大部分練習但有部分出錯，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀部分數據，識別出一些潛在風險並提出一些行動建議
D	低於 50%	劣	完成練習時有部分錯誤，未能提供邏輯論據來闡述答案，難以分析和解讀數據，未能識別出主要勞動力風險和提出行動建議

課堂活動與預期學習成果和評核準則的對照

表 6：本節的課堂活動與能力單元 107075L4 之預期學習成果和評核準則的對照

表現要求／預期學習成果	練習 1	練習 2	練習 3	練習 4	練習 5	導師評分
	獲取就業市場資訊	市場資訊解讀	勞動力報告的解讀	「從策略到行動」小測試	迷你個案	
了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和		✓	✓	✓	✓	
了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	✓	✓	✓	✓	✓	
與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	✓			✓	✓	
收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	✓	✓	✓	✓	✓	
把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估		✓	✓	✓	✓	
搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	✓	✓			✓	
此能力單元的綜合成果要求						
夥伴相關資訊來源（例如專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構）確定獲取新知識的網絡，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	✓				✓	
確定就業市場變化對機構的影響		✓			✓	
活動在總分所佔的比重						
權重百分比（總分 100%）	30%	15%	15%	2.5%*	25%	12.5%

* 備註：練習 4 的分數假設一班有十五名學員，每名學員答對導師提出的一條問題。

本能力單元的教材套內容包含五個推薦課堂活動。表 6 說明每個活動與此能力單元之表現要求／預期學習成果和評核準則之間的關聯。

5.1.6 附加學習材料

- Ambition (2022). *Hong Kong Market Insights 2023*. Ambition.com. ([連結](#))
- Career Advice Experts (2021, June 29). *Research Skills: What They Are and Why They're Important*. Glassdoor.com. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Labour Force, Employment and Unemployment*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Persons Engaged and Job Vacancies in Establishments*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Centraleyes (2023, June 12). *Workforce Risk Management: Strategies for Mitigating Employee-Related Risks*. Centraleyes.com. ([連結](#))
- Deloitte Insights (2020, May 15). *Workforce Metrics, Governing Workforce Strategies*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Hbr.com. ([連結](#))
- Garg, V. (2023, May 30). *Transforming Workforce Planning with Data-driven Insights*, LinkedIn ([連結](#))
- Indeed (2022, July 22). *A Guide to Analytical Skills: Definition, Examples and Tips*. HK.indeed.com. ([連結](#))
- Indeed for Employers (n.d.). *What is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- JobsDB by Seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2023*. HK.employer.seek.com. ([連結](#))
- Mallon, D., & Forsythe, J. (2023, January 8). *Elevating the Focus on Human Risk*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, January 11). *Improve Workforce Planning by 流動應用程式 lying Labor Market Context*. Shrm.org. ([連結](#))
- Randstad (2023, May 22). *Better work-life balance, tops list of reasons hongkongers resign: 2023 employer brand research*. Randstad.com.hk. ([連結](#))
- Trimble, B., (2021). *Data Analytics: Interpreting Business Data*. Sk.Sagepub.com. ([連結](#))
- Verlinden, N. (n.d.). *Skills Gap Analysis: All You Need To Know*. Aihir.com. ([連結](#))
- [CareerFoundry]. *A Beginners Guide To The Data Analysis Process* [Video]. YouTube. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 政府統計處 統計數字 ([連結](#))
- 教育局 統計資料 ([連結](#))
- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 入境事務處 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 勞工處 勞工法例 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))
- 社會福利署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

5.2 編寫有效的工作規範和職責說明（編號：106933L4）

5.2.1 此能力單元的預期學習成果

完成本節後，學員將能夠：

- 了解工作規範及職責說明的主要元素；
- 如有需要，了解機構對職位要求的變化以至區域司法管轄區的要求；
- 在前線管理人員的輔助下，籌備職位分析；
- 根據職位分析結果，與前線管理人員協作，備妥或更新工作規範和職責說明；
- 及時跟蹤員工動向（例如晉升、內部調職）和招聘事宜，確認最新的工作規範；
- 查對工作規範和職責說明的內容；及
- 主動聯絡前線管理人員，確認最新的工作規範和職責說明之有效性。

5.2.2 培訓內容

簡介

人力資源部在有效的人力編配和勞動力管理方面發揮著關鍵的作用，確保所有職位由合資格的員工擔任。通過在人力編配計劃和招聘活動中，實施包容、多樣化和以員工為中心的政策和實踐，來塑造積極的機構文化。

為了優化人力資源職能，考慮內部和外部環境的當前和未來需求至關重要。目標是建立一支滿足當前和未來業務目標的稱職員工隊伍。招聘主任應全面了解機構的勞動力需求，以及就業市場和行業動態。

本能力單元 106933L4 和下一個能力單元 106943L4 中概述招聘流程和相關活動。

導師應注意，能力單元 106933L4 的教材套內容提供招聘流程概況，當中包括主要招聘術語的關鍵詞彙和定義。隨後，更詳細地討論與招聘流程的早期步驟相關的具體行動和活動。後續步驟將在下一個能力單元的內容中介紹。

此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為招聘流程和活動提供支援。具體職責或許因機構的業務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 從各種渠道收集相應的市場資訊

- 在系統及 / 或其他記錄中維護準確和最新的員工紀錄、離職數據
- 擔任人力資源系統及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告
- 協調職位分析活動
- 整合並保留職位分析結果的紀錄
- 整合用人經理的招聘要求
- 提供一般行政支援，包括文書工作和文件存檔
- 更新內聯網上的人力資源頁面
- 作為員工的主要聯絡人

透過各個人力資源崗位，學員為機構成功作出貢獻，塑造機構文化，提高員工滿意度，並對社會產生正面影響。

此能力單元的內容超出學員的職責，以促進全面學習、績效提升、激勵和職業發展。

導師 可以使用本能力單元的教材套內容作為**基本材料**，幫助學員了解招聘流程和他們工作中的相應行動，以支援有效的人力編配和勞動力管理。導師可能需要調整內容，並講述與工作坊的學員相關的行業例子。

5.2.2.1 招聘流程概況

招聘的目標是吸引、甄選和僱用最合適的應徵者，以滿足機構的勞動力需求並為機構成功作出貢獻。這是一個吸引合資格人員申請職位空缺的過程，同時通過招聘資訊傳達機構的要求和價值觀。有效的招聘流程可確保合資格應徵者及時入職，從而節省成本和時間。相反，低效的流程會產生額外費用，浪費時間，並且由於招聘不當，可能會對士氣和機構商譽產生負面影響。

a. 人力規劃

人力編配流程涉及人力規劃的一個重要步驟。目的是使員工的數量和分布配合機構的短期需求和長期目標。人力規劃從數量、質素和技能方面，評估當前和未來的勞動力需求。這為招聘計劃提供導向，並作為具體招聘活動的基礎。

人力規劃的主要目標之一是確定滿足勞動力需求所需的適當僱用類型。這些可能包括全職員工、兼職員工、臨時工人、合約員工、自由工作者等。此規劃流程指引後續招聘活動，使機構能夠通過合適的僱傭種類組合，有效地建立員工隊伍。

僱傭種類的例子包括：

- **長期員工** - 這類員工根據連續受僱合約工作，並根據《僱傭條例》享有法定福利。他們還可能從各自的機構獲得額外福利。長期員工是具有長期承諾的員工隊伍。
- **兼職員工** - 這類員工的工作時間較少或時間安排靈活。兼職工作提供具有成本效益的解決方案，以及管理工作量波動的靈活性。僱傭可以是連續的或固定期限的，具體取決於機構的需要。客戶服務、零售、餐飲服務和物業管理等行業和崗位經常僱用大量兼職員工。

根據《僱傭條例》，員工如連續受僱同一僱主四星期或以上，每星期最少工作十八小時，便屬「連續性合約」（俗稱「418」規定），並有權根據《僱傭條例》享有福利。

導師應向學員**強調**，以四星期**工時合計**為一個計算單位，而四星期工時門檻定為**68 小時**的擬案尚未生效，仍需經過立法程序。學員應持續留意此進展。導師還應提醒學員，需持續關注與就業相關的**司法管轄區要求的變化**。

- **臨時工人** – 這類員工被僱用一段特定時間或短期，以滿足項目需求或實習期。他們可以是全職或兼職工作，如果符合「418」規定，便屬於「連續性合約」性質。他們為機構在繁忙期間提供支援並填補技能差距。行業和崗位包括客戶服務、保安、零售、展覽助理，以及酒店和款待業的服務職位通常會僱用許多臨時工人。
- **獨立合約員工和自由工作者** – 這類員工按專案僱用，提供專業服務。他們為機構提供彈性和專業知識。獨立合約員工可以是自僱人士或簽訂合約為機構執行工作的業務實體。自由工作者是自僱人士。他們與機構之間沒有僱傭合約，無權享有法定福利。攝影師、設計師、培訓服務提供者、司機、撰稿人、木工和網站開發員是常見的例子。
- **中介公司僱員** – 這類僱員與僱用他們的中介公司有合約關係，而不是與機構本身有合約關係。他們之所以被引入，是為了解決短期空缺或緊急人力需求。機構和中介公司簽訂企業對企業合約，中介公司根據機構要求招聘合適的僱員。

選擇合適的僱傭種類取決於機構的策略、預算和法律考慮。人力規劃有助於就適當的僱傭種類組合做出明智的決策。

導師可以與學員**討論**其各自機構內的僱傭種類，並鼓勵他們分享與這些僱傭種類相關的人力資源崗位的經驗、觀察和見解。

推薦課堂活動

練習 6 – 確定合適的僱傭種類

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

為學員提供一個情境，讓他們參與小組討論。按設定情境所描述的情況，確定最適合人力編配的僱傭種類。

b. 招聘和僱用

「招聘」和「僱用」是常用術語，偶爾會互換使用。然而，在人力資源管理的情況下，這些術語具有不同的含義。為了清楚地說明本能力單元的內容，以下將兩個術語和概念進行了區分。

表 7：招聘和僱用的定義

招聘	僱用
- 招聘是廣泛的流程，積極尋找和吸引潛在求職者來填補機構的職位空缺。 - 這涉及確定機構的人力編配需求、制定職責說明和要求、發布職位空缺廣告以及吸引一批合資格的申請者。 - 招聘流程通常包括尋找應徵者、篩選履歷、進行面試，以及供進一步考慮的入圍應徵者等活動。 - 主要目標是識別和吸引符合機構勞動力要求的合資格應徵者。	- 僱用具體是指為機構內的特定職位甄選和任命應徵者的行為。 - 這代表了招聘流程的最終目標，涉及對最適合填補職位空缺的應徵者做出最終決定。 - 僱用包括取錄、洽談僱傭條款、進行背景查核或資歷查核，以及完成必要的文書工作，以正式讓選定的應徵者入職等活動。 - 僱用是招聘流程的最後一步，使應徵者成為機構的員工。

表 7 說明招聘是吸引和識別潛在求職者的廣泛流程，而僱用是甄選和任命應徵者來填補機構內職位的具體行動。

在日常工作中，區分招聘和僱用並非至關重要。然而，**導師**可以向學員**強調**，理解這些術語的定義有助於他們認識到招聘涉及的不僅僅是填補職位空缺的被動操作任務。這包括**主動**的人力規劃、與持份者協作和流程管理。這種理解為學員提供的職業發展發展路徑。

人力資源職能通常是負責招聘活動。某些機構設有專門的招聘團隊負責這些任務。在較大型的機構中，這支團隊通常屬於人才招募的範疇。對於規模較小的公司，例如中小企和非

政府組織，其人力資源部僅由少數員工或小型團隊組成，人力資源主任通常也負責管理招聘活動。

此外，業務管理人員在招聘流程中發揮重要作用。在某些需要高度專業化技能或具有非正式學徒傳統的行業，用人經理可能會積極參與招聘流程。例如，電工、技術人員、牙科助理、律師助理、廚師、美髮師等。

招聘流程涉及一系列活動，以便為職位空缺引入合適的人選。具體的招聘流程因機構規模和營運性質而異。典型招聘流程包括下圖所示的步驟： -

圖 2：典型招聘流程



圖 2 描述典型招聘流程。此能力單元的內容重點在於圖中突顯的最初兩個步驟及其相關活動。後續步驟將在下一個能力單元中介紹。

1. 了解招聘要求 –

識別需要招聘的不同情況，區分遞補員工招聘或預期空缺而主動招聘的需求，以及職位的僱傭種類。

2. 進行職位分析 –

進行職位分析以確定最新的職責和職位要求，並據此制定職責說明和工作規範。

3. 製作招聘啟事 –

根據職責說明和工作規範準備招聘啟事，包括職位名稱、匯報線、職責、所需資歷、公司資料、價值觀、工作地點和其他詳細資料，以便在適當的渠道上發布。

4. 物色 –

通過在熱門的社交網站、招聘網站和其他渠道上發布外部廣告，並在內部發布相關宣傳，吸引和激勵合資格的人員申請該職位。

5. 篩選和初選 –

根據所需的資歷，使用不同的工具和方法，從眾多申請者中識別合適的應徵者。

6. 甄選 –

敲定幾名最符合要求且最適合機構文化的人選。在取錄前，進行各種背景查核並完成所需的監管程序。

7. 取錄 –

準備聘用通知書，明確說明職位、薪酬和福利待遇，以及所有其他僱傭條款。該通知書應已經過合法審查和批准使用。此階段可能會與最終確定的人選洽談僱傭條款。

下一步是安排新僱用的員工入職。這是建立早期員工投入度的關鍵步驟。根據蓋洛普 2021 年發布的一篇網上文章，七成擁有優良入職體驗的員工表示，他們擁有「最佳的工作」。這些員工對工作場所極度滿意的可能性也高出 2.6 倍；因此更有可能留下來。遙距工作安排變得日益普遍，尤其是對於擁有全球業務的大型機構而言，入職安排也變得更具挑戰性。與所有其他工作活動一樣，入職安排也採用虛擬方式。

5.2.2.2 有效招聘流程的價值

有效的招聘不僅僅是為職位僱用合適的人員。通過適當的應徵者甄選，在節省機構的時間和金錢方面發揮至關重要的作用。空缺職位除了會增加與招聘相關的實際成本外，還會對業務營收和業績產生負面影響。通過成功招聘到最適合職位空缺的應徵者，可以降低未來人員流失的可能性。這有助於節省成本，並促進機構內部的穩定性和投入度。

有效的招聘流程能創造以下價值：

- 吸引頂尖人才
- 留住高素質員工
- 提高生產力和績效
- 建立多元化的員工隊伍
- 提升機構文化
- 降低招聘成本
- 推廣僱主品牌
- 促進繼任計劃
- 確保法律合規性
- 支持機構發展

總體而言，招聘的主要目標是獲取和留住合適的人才以推動機構成功，同時確保公平、合規和正面的僱主品牌。

招聘流程的首兩個步驟

5.2.2.3 了解招聘要求（七個步驟中的第一個步驟）

機構內部在各種情況下都會出現招聘需求。以下是一些常見例子。

- 為辭職或調職員工進行遞補 –
 - 因員工辭職或調職而採取的被動招聘
 - 招聘團隊與業務管理人員合作填補職位空缺
- 因業務或職能變化而出現職位空缺 –
 - 因策略計劃新增的崗位或擴展職位（例如：設立一個負責監督跨境營運的新職位）
 - 升級或重新設計的職位以更好地實現機構目標（例如：新增需要特定的技能和經驗的職位）
 - 招聘人員在招聘時必須注意，有些變化在生效或正式宣布之前都需要保密
- 高流失率的職位 –
 - 固有的高流失率崗位或多個職位的崗位（例如：醫療保健、銷售、客戶服務、餐飲服務的職位，以及其他前線崗位）
 - 通過分析內部數據和報告，招聘團隊可以主動參與提前招聘，以應對未來的職位空缺

當對具備技術人才的需求殷切或對特定能力的競爭激烈時，通常需要主動招聘。數據分析領域是人才需求殷切的一個例子。另一個例子是餐飲服務業對有經驗的勞動力的需求很大。

推薦課堂活動

練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

學員以小組形式討論持續需要招聘的職位。他們需要詳細說明背後的原因，並考慮與這些職位相關的關鍵特徵。

招聘和人才招募

部分機構將招聘稱為人才招募和編配，代表超越技術性填補的策略轉移。招聘滿足當前需求，而招募則著重於長期勞動力規劃。

「精細化」的職能說明體現積極主動、前瞻性行動的迫切要求，以及與市場保持聯繫的必要性。這強調所有人力資源專業人士拓展思維的重要性，不僅解決內部需求，更需積極與外部行業和市場互動。這種關注點的轉移將關注的時間從過去延伸到現在和未來，從而形成一種更全面的方式。

人才招聘在機構中日益普遍，加強了這種心態的重要性及其實際必要性。這強調使招聘策略與長期勞動力需求保持一致的重要性，以確保機構在未來取得成功。

導師可以簡要**討論**被動和主動招聘的真實情境，從而將概念與實踐連結起來。

人才招聘的角色和責任通常由較有經驗的高級人力資源領導者擔任。有時，人力資源主管、高級業務管理人員或部門主管會積極參與這一流程，例如有關聘請高層管理職位的情況下。

例子：繼任計劃顯示一些高級職位需要接班人，或業務方向和勞動力規劃顯示需要特定的高需求能力。物色此類人選可能具有挑戰性，並且通常涉及一個漫長的過程。在這些情況下，人力資源部與業務管理人員需積極發掘潛在人選，為未來的機會與潛在求職者培養關係。

以下是招聘和人才招聘之間的一些區別：-

表 8：招聘和人才招聘

招聘	人才招聘
• 應付即時需求的短期僱用 • 填補即時空缺 • 定期招聘，包括批量招聘 • 有效填補職位空缺 • 與當前職位空缺的應徵者保持良好的關係 • 創建良好的僱主品牌 • 透過招聘啟事，採用被動反應的方式 • 依賴來自各種渠道的應徵者申請，採取被動尋找人才的方法	• 長期勞動力規劃 • 積極主動的人才策略 • 為未來需求建立人才儲備 • 專注於不容易填補的高級和專業技能職位 • 考慮就業市場趨勢 • 為未來的機會與潛在人選培養關係 • 推廣長期僱主品牌 • 主動尋找被動的人選 • 通過各種渠道和活動積極「捕獵」頂尖人才

表 8 說明招聘和人才招聘在人力編配和勞動力規劃中起著不同的作用。雖然招聘可被視為人才招聘的一環，兩者都有助於實現招募和引入新員工的整體目標。

5.2.2.4 進行職位分析（七個步驟中的第二個步驟）

在這個招聘流程步驟中，有三個術語或三份文件具有重要相關性。它們是「職責說明」、「工作規範」和「招聘啟事」。雖然這些術語有時可以互換使用，但它們在人力資源管理領域彼此不同。

- 職責說明 – 供機構內部使用，載有某職位的職務、職責和其他資料的文件。
- 工作規範 – 供機構內部使用，概述人員在機構勝任特定職位所需資歷和要求的文件。職位要求有時源自職責說明中的職務。
- 招聘啟事 – 通常源自職責說明和工作規範的文件，當中附帶機構資訊。用於發布招聘職位空缺。這包括有關機構、職位和職位要求的資訊。

導師 可以向學員 **強調**，認識人力資源職能領域的技術定義的重要性，因為某些工作流程和任務需要清楚地了解這些區別。然而，學員必須知悉，在日常對話中可能會把這些術語互換使用。學員在與業務管理人員和同事交談時應 **保持靈活**，並了解只要含義明確，這些術語的用法可能會有所不同。

在人力資源職能的範疇下，收集這些文件詳細資訊的最佳方法是透過系統性的職位分析。這分析識別職責、工作量、最新的資歷、技能和熟練程度，以至未來期望的當前或最新變化。此步驟對於招聘至關重要，因為分析結果會為後續步驟奠定基礎。

圖 3：職位分析及其產品

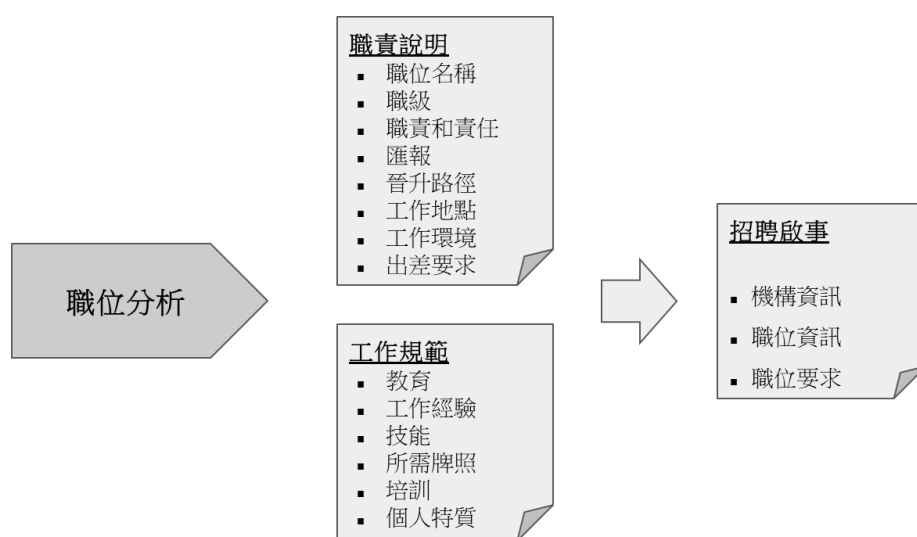


圖 3 說明系統化的職位分析識別職責說明和工作規範中分別記錄有關職責和職位要求的關鍵細節，以供內部使用。這兩份文件是製作招聘啟事，以發布職位空缺和進行招聘的基本資訊來源。

a. 職位分析的價值

職位分析是一種系統的方式，涉及各種方法來收集資訊，以了解工作的詳細資訊。這包括檢視職位角色、職責、工具和所需技能以及要達到的成果。這個過程包括根據職務、任務和活動將工作分解成較小的單元，然後收集有關每個單元的資訊和數據。

然後是分析收集的數據和資訊，以確定工作所需的必要的職能和工具。值得注意的是，雖然部分資料可能來自職位現任者，但分析主要集中在工作本身，而非執行工作的人。

在動態環境中，員工執行的任務可能與招聘時提供的原始職責說明不同。職責說明需要更新，以配合不斷演變的機構和市場期望，以及司法管轄區要求的變化。例如，《強制舉報虐待兒童條例》將影響所有兒童照顧者的崗位。

通過職位分析對員工的實際職責進行切實可行的檢視，可以對人力資源職能範圍內的各個領域產生重大影響。

以下是職位分析所達到目的的一些例子： -

- 招聘 – 為制定招聘流程中使用的工作規範、職責說明和招聘啟事提供有價值的資訊。這也是篩選和甄選合適的應徵者的基礎。
- 勞動力規劃 – 幫助了解各職位角色、職責和要求，揭示勞動力中的任何差距和潛在風險。
- 員工發展 – 從職位分析中發現的差距，可形成員工發展計劃的基礎並解決能力不足。
- 績效管理 – 作為識別員工之間潛在技能差距的基準，讓他們技能保持一致以滿足工作期望和目標。也為回饋、績效評估，以及在必要時啟動終止僱傭程序提供基礎。
- 薪酬設計 – 有關職責和所需資歷的資訊有助不同職位而設的薪酬方案。
- 職級架構 – 職責範圍和所需的資歷構成決定職位職級的基礎。
- 評核工具 – 專家可以使用這些資訊來設計特定的評核工具，用於招聘、識別高潛力人才，以及在大型機構中也可以用於晉升。
- 合規性 – 某行業要求在特定時間內進行職位分析，並更新職責說明和工作規範，以符合監管或行業要求，以及新的或修訂的司法管轄區要求。
- 在職者的自我檢視 – 此流程有助於在職者的自我檢視，使他們能夠確定需要改進和成長的領域。

徹底細緻的職位分析至關重要，因為這會直接影響職位的工作範圍、職級和薪酬結構。它提供的價值遠超在招聘中的作用，對於深入理解工作的問責性和日常職責同樣重要。通過職位分析，機構能夠評估員工是否具備必要的技能、能力和工具，以適應機構及市場變化帶來的當前和未來需求。這過程是有助支持流程改進、優化營運，以及提升機構整體有效性和效率的一種手段。

此外，職位分析可作為勞動力風險管理的工具，有助於機構識別員工在能力方面的潛在差距或不足，從而主動應對這些風險。

導師可以引導 之前參與過職位分析的學員進行簡短的討論，讓他們分享經驗和見解。其他學員也可以表達他們對職位分析的初步理解和看法。儘管職位分析一開始可能顯得乏味且耗時，但學員建立基本理解以充分認識其價值至關重要。接著，導師可以將討論引入職位分析的方法。

b. 職位分析的流程和方法

職位分析是對員工在工作中實際履行的詳細任務和職責進行切實可行的審查。這可由人力資源、組織發展或業務管理人員執行，而被分析崗位的在職員工通常會參與其中。在某些情況下，尤其是在大型機構中，外部專家可能會參與職位分析。無論是誰執行分析，這都是一項需要人力資源部與業務管理人員高度協作的任務。

進行職位分析有多種方法，而所選方法將決定數據的收集方式。因應分析人員（或小組）使用的不同方法，分析結果的詳細程度有所不同。例如，由外部專家進行的分析往往會收集最詳細的資料。方法的選擇取決於分析的具體目的。儘管方法各異，職位分析的整體過程卻是相似的。

分析的主要重點是詳細識別和考究職務和任務，了解工作環境，確定所使用的工具和設備，評估與內部和外部持份者的關係，並識別有效履行職務所需的要求。

典型職位分析流程包括以下步驟： -

1. 通過各種職位分析方法收集數據

一些常用的職位分析方法包括： -

- **觀察 –**

這種方法涉及觀察員工連續幾天執行與工作相關的任務。觀察可以在現場或通過視頻進行，在觀察期間不作干擾。記錄有關特定任務、每項任務所花費的時間、使用的工具，以及與其他人員互動的詳細資料。對於執行相同工作的其他員工，也可以重複進行此觀察。

- **訪談 –**

與員工、主管或經理進行訪談，以準確了解職位任務、所使用的工具、遵循的流程，以及為實現成果而應用的技能。與多名人士訪談以收集不同觀點至關重要，因為主管和經理可能與職位持有人的觀點有所不同。在訂定特定職位的要求時，他們的個人偏好有時也可能影響判斷。因此，必須進行多次訪談，以獲得不只一個資料來源。

- **問卷 –**

通過開放式或結構化的問卷，員工、主管或經理完成調查，以收集有關職務、任務、任務優先順序、任務所需的時間，以及任務執行方式的數據和資料。這種方法還可以詢問對職位角色的看法，以識別各方面在期望之間的任何差距。

- **工作日記或任務日誌表 –**

工作日記或任務日誌表要求員工記錄一段時間內的日常活動，通常為幾天到一個星期。員工還會記錄每項任務所花的時間，反映他們如何對較重要或較緊急的活動進行優先排序。

- **任務清單 –**

職責被分解成具體任務的結構化列表，供員工檢查執行頻率、感知重要性和難度等級。結構化清單源自目前的職責說明、員工本人的意見或管理層的期望。這種方法可以確認是否執行某些職務以及是否運用某些工具。

- **工作績效 –**

這種方法要求分析人員親自執行工作或特定活動，以獲得對工作的第一手了解，並體驗在職員工在日常工作中面臨的背景因素和情境。這些因素包括情緒壓力、身體風險、精神需求等。

根據分析的目的和執行者的技能水平，有時會使用不止一種方法來收集較廣泛的資料，以獲得更客觀、準確和可靠的分析。除了上述列出的方法外，還有其他較複雜的方法，例如功能性職位分析法、關鍵事件法、能力要求量表、工作元素法等。這些方法和其他較複雜的方法主要由專家用於特定目的之深入分析。

推薦課堂活動

練習 8 – 一些職位分析方法的利弊

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

學員需要分組，分享和討論職位分析中幾種常用方法的利弊。在提出意見時，他們需要為其評論提供理由。

2. 數據分析

在收集數據和資料後，下一步是進行分析。所收集數據和資料的範圍取決於分析的目的和所使用的方法。分析的深度和所需時間通常與收集的數據量成正比。無論如何，數據的收集和分析都是職位分析過程中最耗時的步驟。

定量數據的分析包括計算平均值、標準差、平均值的標準誤差等。有時，專家會使用較複雜的數據分析技術，以確保有效性、可靠性和一致性。

此分析會確定完成任務和活動所需的時間、所使用的工具、重要性和優先順序、模式、與先前分析的變化、與現有職責說明和期望的差距等等。這些發現讓人力資源部、業務管理人員或外部分析人員能夠識別工作模式，並評估是否需要對工作內容和流程進行調整。歸納的結果會構成職責說明和工作規範的核心。

3. 與業界類似職位進行基準比較

就職責說明和工作規範，在得出職位分析結論之前，人力資源部及 / 或業務管理人員還應比較市場上類似職位，以評估工作範圍是否符合行業標準。其中一個渠道是瀏覽網上招聘平台類似職位的職責說明。來自專業人脈的意見也提供有價值的啟發。

導師可以與學員**複習**或介紹上一個能力單元內容中討論過的**市場資訊**來源。此外，導師還可以強調**專業人脈**的重要性和價值，這在本教材套的**後記**章節有所討論。

4. 持續檢視

職位分析是了解工作的一個系統而全面的流程。在動態環境中，職責和職位要求容易發生變化，某些職位的變化較為顯著。員工流動、管轄區的要求，以致技術進步等因素，都可能促使對分析進行更新或重新分析。自動化也可能導致某些職位的職責和職位要求產生變化。

例如，許多行業的數碼化使數據素養和相關技能成為大多數工作的基本要求。隨著客戶群的多樣化，前線和客戶服務職位可能需要增加的語言能力。營銷職位現在更需要數碼營銷知識和經驗，而不僅僅是傳統的營銷專業知識。鑒於種種變化，職位分析需要持續檢視，以符合不斷變化的工作需求、市場趨勢和行業發展。

導師 可以向學員**強調，並非每個招聘都需進行完整的分析**，特別是對於職位空缺較多或招聘需求頻繁的職位，這種做法並不實際。在這種情況下，負責的人力資源主任和用人經理可以檢視目前的職責說明和工作規範以進行更新。然而，較全面的**職位分析仍需定期進行**。

c. 人力資源在職位分析中的角色

職位分析可由人力資源、業務管理人員和外部專家執行。人力資源和業務管理人員之間的協作通常是必不可少的，根據分析的範圍和具體目標，可能還需要外部專家的參與。這種協作可以透過工作委員會、項目團隊或工作小組的形式進行。對於大規模分析，高級管理層作為贊助者的督導委員會可確保工作順利推進。無論採用何種形式，成功的職位分析都需要人力資源、業務管理人員和相關外部專家之間的緊密協作。

學員作為人力資源主任，在職位分析中的角色可能會根據是內部執行或外部專家而有所不同。

• 由人力資源執行的職位分析

職位分析通常由高級人力資源主任或組織發展主任執行或帶領。學員在支援這一流程中可能有多種角色和責任，包括： -

。研究和基準比較 –

這涉及收集有關行業最佳實踐、職位分析方法和技術的新興趨勢的資訊，並為職位分析負責人整理和展示這些資訊。

。分析工作管理 –

這個角色是協調和組織職位分析過程。這可能涉及安排會議和訪談、準備材料、分發調查或問卷，以及管理與員工或其他持份者的溝通。

。數據收集和文件存檔 –

這涉及在訪談中做筆記、管理員工調查、觀察工作任務，以及準確且全面地記錄收集到的資訊。

- 資料分析支援 –

這涉及對資料進行組織和分類，將數據輸入分析工具或軟件，以及為職位分析負責人準備報告或摘要。

- 紀錄保存 –

這包括歸檔文件、更新資料庫或系統，以及確保所有相關資訊都妥善記錄。

- 製作職責說明 –

這包括組織收集的數據，歸納主要職責和資歷，並確保職責說明清晰、一致並符合機構標準。

- 協作和溝通 –

這包括協調會議或焦點小組，向員工提供分析進度的最新資訊，以及解決員工提出的任何問題或疑慮。

- 合規性和保密性 –

這角色是確保職位分析過程符合法律和道德準則。這涉及維護機密性和資料保護，確保員工資料得到安全處理並符合隱私法規。

整體而言，學員通過執行相關職務並在整個過程中協助完成各項任務，為職位分析的整體效率和質素作出貢獻。

- **由業務管理人員執行的職位分析**

在人力資源支援有限的小型機構中，職位分析會由業務管理人員執行。在某些情況下，基於擁有專業知識，職位分析由業務管理人員執行，然而人力資源部仍然會扮演著關鍵的角色，以確保一個嚴謹及策略的分析流程。例如，對於需要高技術技能和專業知識的職位，如工程、設計、撰稿和廚房操作等。

與業務管理人員緊密協作，人力資源部提供以下服務： -

- 指導和資源 –

人力資源部為業務管理人員提供有關分析流程和方法的指導。包括分享職位分析範本、數據收集方法，以及職責說明或能力架構的例子。

- 確保一致性和標準化 –

這可能包括提供準則和清單，幫助業務管理人員一致地考慮和評估相關的工作元素。

通過與業務管理人員合作，人力資源部確保由業務管理人員執行的職位分析流程的成效和一致性，並為人力編配和勞動力管理提供可靠的職位數據。

- 由外部專家執行的職位分析

當職位分析需要特定的專業知識和客觀性時，機構會聘請外部專家進行分析。人力資源部與外部專家緊密合作，訂定分析的具體目標和範圍，並提供有關組織架構和其他相關資訊。人力資源部通過以下方式協調和促進流程： -

- 排程和協調 –

安排與正在分析的職位相關的員工和經理的會議和訪談。這可能涉及協調後勤、發送會議邀請，並確保參與者的時間安排並準備妥當。

- 溝通和跟進 –

作為外部專家和內部持份者之間的聯絡人。這可能涉及傳達職位分析的目的和目標、提供最新資訊，並跟進參與者以確保流程順利進行。

- 行政支援 –

包括為各項任務提供行政支援，例如準備分析材料、安排所需設備或資源、會議紀錄，並向持份者分發相關文件和紀錄。

- 項目管理 –

通過監控時程表、追蹤進度和確保交付成果，來協助管理整個項目。

整體而言，儘管外部專家為職位分析流程帶來專業知識，人力資源部（包括學員）在協調、管理和溝通方面提供重要支援，確保分析能夠有效且高效地進行。

d. 職責說明和工作規範

職責說明和工作規範都是系統性職位分析的產品。在招聘環境中，「職責說明」一詞有時與「招聘啟事」互換使用。在某些情況下，職責說明、招聘啟事和工作規範被視為相同，並被理解為招聘廣告。然而，在人力資源領域，三者之間有明顯的區別。

• 職責說明

職責說明是一份內部文件，歸納有關職位的關鍵資訊。這些資料來自系統性的職位分析。正如前幾段所述，職位分析及其後續調查結果為勞動力規劃、發展、薪酬設計和其他人力資源職能（包括招聘）提供核心資訊。招聘團隊利用這些資訊來準備招聘啟事，以發布職位空缺。

根據相關行業法規的要求，職責說明被機構用作內部參考和合規文件。各行各業，例如銀行和其他金融機構，均有監管機構要求提供特定職位的詳細職責說明，並定期進行審核。

職責說明包含與職位相關的資訊，其關鍵組成部分根據工作性質而異。例如，實地工作可能需要詳細說明所需使用的機器和工具，而其他職位則可能不需要此類規範。

此外，職責說明還提供職位組織架構中的位置、職級架構、晉升機會、薪酬架構和績效評估準則的資訊。

職責說明通常包含的關鍵部分包括： -

- 職位名稱 –
 - 反映工作的角色並符合行業標準或常見做法
 - 與相應職位的職級對齊
 - 不恰當的職位名稱可能會導致錯誤的僱用、員工失望和隨後的人員流失
- 職位和工作性質摘要 –
 - 包含強調職位目的和使命的描述
- 職位目標 –
 - 列明該職位要達成的具體目標和指標
 - 包含管理層對職位的期望和可能適用於衡量成功的定量和定質指標

- 職務和職責 –
 - 列出職位的職能和職責範圍
 - 強調崗位可能對機構相關的獨特職務
 - 包含該職位的具體日常任務
 - 描述相關的職階、預算和財政責任
- 匯報結構 –
 - 說明職位的匯報層次結構，包括直屬主管職位
 - 指明職位 in 組織架構中的定位
 - 包括向此職位匯報的直接下屬數目及其各自的職位
- 職級 –
 - 在組織系統中，指明職位的職階或職級
- 薪酬和福利 –
 - 指明職位的薪酬水平和薪酬結構（例如：獎金的資格）
 - 按崗位和職級列出任何適用的津貼和福利（例如：酬酢津貼）
 - 強調機構的獨特福利（例如：該崗位和職級的機票等級資格）
- 工作地點 –
 - 指明實地、遙距、混合或海外工作安排
 - 指明主要工作地點（例如：辦公室、工廠、城市和國家）
 - 註明根據項目在不同地點工作的任何要求
- 工作條件 –
 - 包括有關體力要求（例如：樹藝師需要爬樹）或工作場所環境條件（例如：在密閉空間工作或穿著特殊服裝）的資訊
- 出行要求 –
 - 說明預期的海外出差和頻率
 - 註明任何定期往返工作地點的要求
- 需要使用的機器和工具 –
 - 說明工作是否需要使用特殊機器和工具，以及是否需要特定牌照
- 工作時間 –
 - 說明是否有定期加班、公眾假期工作和輪班要求

導師可以強調，在準備職責說明時，建議學員參考**資歷架構**下的主要資源。「能力標準說明」概述在各行業中有效執行不同工作職能所需的技能、知識和能力。同時，「職業資歷階梯」描繪從業員在取得不同級別資歷架構（QF）認可資歷後，於所屬行業中的學習進程與職業發展路徑。「能力標準說明」和「職業資歷階梯」共同勾畫職業標準，涵蓋全部職責範圍。導師可以強調，透過工作分析，利用這些資源來支援招聘活動。對職位要求的透徹理解將使招聘人員更好地評估應徵者，進行富有成效的面試，最終成功僱用適合職位的人選。

- **工作規範**

工作規範是一份完整文件，概述有關職位要求的必要資訊。與職責說明類似，工作規範的組成部分可能會根據工作性質及其職責而有所不同。

工作規範中通常包含的關鍵組成部分是： -

- 教育資歷或按資歷架構的資歷級別 –
 - 指明所需的一般教育程度，或依資歷級別，或特定學習領域的教育程度
- 所需牌照或專業資格 –
 - 說明該職位或執行某些工作是否需要特定的額外資歷
 - 例如： 使用某些機械或車輛的牌照
- 經驗水平 –
 - 指明是否需要一般工作經驗、特定工作領域的相關經驗或人員管理經驗
- 工作所需的技術或特定技能 –
 - 說明是否需要特定技能才能完成工作任務，這些技能可能因職階而異。入門級工作所需的技能可能較少
 - 例如： 使用特定系統、軟件和應用程式的技能
- 生理屬性 –
 - 說明工作是否需要特定的健康狀況或體能
 - 例如： 倉庫工作可能要求能夠搬運或舉起一定重量的箱子
- 情感屬性 –
 - 說明是否需要特定的情感屬性才能完成工作

- 例如：對相關方面保持冷靜、精力充沛或充滿熱情
- 性格特徵 –
 - 說明是否需要具備某些性格特徵才能勝任這份工作
 - 例如：適應性、創造力、價值觀和職場禮儀

工作規範必須強調職位的獨特要求、專業資歷和監管要求。

- 例子：
- 對體力要求高的工作可能需要特定的生理屬性或能力
 - 面向顧客的職位可能需要特定的性格特徵，以便與客戶或顧客進行有效互動
 - 地產代理必須持有有效的營業員牌照或地產代理（個人）牌照
 - 在建築地盤工作的安全主任必須持有認可職業安全及健康證書、文憑或高級文憑
 - 與育兒相關的工作需要通過性定罪記錄檢查才有資格擔任涉及與兒童的互動的職位

由於工作規範概述人員在工作中取得成功的要求，因此有時也被稱為員工規範。

5. 招聘啟事

下一個能力單元將詳細討論招聘啟事。作為概述，招聘啟事是為吸引求職者而發布的廣告，傳達有關機構及職位空缺的基本資訊，包括主要職責和職位要求。詳細資訊通常來自相應的職責說明和工作規範。

導師應注意，能力單元 106933L4 和 106943L4 均有涉及招聘流程。本**能力單元**的內容較詳細地討論*到目前為止所涉及的招聘流程的早期步驟*。後續步驟的進一步闡述將在下一個能力單元的內容中涵蓋。

推薦課堂活動

練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求

練習詳情，請參閱第 5.2.4 節

學員分組建立一份招聘人員的職責和職位要求清單。本練習可以根據學員各自的行業進行調整。

資訊來源

人力規劃和招聘流程的早期步驟，包括了解招聘要求和進行職位分析，是招聘流程中關鍵的基礎步驟。雖然這些活動屬於內部工作，但有必要將這些研究結果與市場資訊進行基準比較，並採取前瞻性的方法來實現未來的業務目標。從內部和外部來源收集資訊對於確保流程的有效性至關重要。

5.2.2.5 機構內部資訊

招聘流程的早期步驟所需的資訊已在流程的各個步驟中進行了描述。以下是要點回顧，包括：

- 機構資訊，包括組織架構、短期和長期目標
- 部門和職能的職責
- 目前和未來的勞動力在數量、質素和技能組合方面的需求
- 特定職位角色和職責
- 在招募的職位空缺
- 離職率指標
- 職位要求
- 機構內的僱傭種類
- 職級架構
- 一般僱傭條款和條件，以及長期員工和其他相關僱傭種類的主要福利
- 過往的分析和活動的紀錄

上述某些資訊可能很容易獲得，例如報告和紀錄，而其他資訊則需要從各種內部來源收集或獲取，例如職位要求。

定期更新資訊變更對於確保即將進行的招聘相關活動與最新數據保持一致非常重要。這些更新涵蓋各個方面，包括有關機構架構的數字和事實、職位要求、人力資源政策等。透過了解這些變化，人力資源部和管理階層可以做出招聘決策，並有效地根據最新資訊調整其人力編配策略。

導師 需要 向學員**強調**，此類資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須**保密**。所有文件必須嚴格保密並**十分謹慎處理**。例如：切勿將這些資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並避免將帶有資訊的紙張遺留在影印機等設備中。這些只是需要採取的預防措施的幾個例子。

5.2.2.6 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場獲得其他資訊和參考資料。以下是一些示例： -

- 市場上類似職位的角色和職責
- 市場上類似職位的職位要求
- 市場上同類職位的名稱和職級
- 市場上同類職位的薪酬基準比較
- 提供職位分析服務的外部專家
- 人力規劃和職位分析的最佳實踐
- 就業市場資訊
- 與僱傭相關的條例及其更新
- 行業特定法規及其更新

在互聯網和各種社交媒體平台上提供的一般招聘流程資訊、類似職位的招聘啟事，以及職位分析方法，可以作為相應活動的參考。

上述資訊需要研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取可供參考的意見、交流和評論。有時不同行業的實踐也可能激發出有價值的想法。

導師 可以引導學員回顧先前提及的來自就業市場和勞動力的**數據和資訊**。此外，**後記** 章節中**專業人脈部分**也促進外部和內部的協作。

導師應注意，在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，導師可引導學員參考第 5.2.6 節中的**附加學習材料**，以便延伸閱讀。

5.2.3 推薦培訓課堂規劃

以下培訓課堂規劃適用於共計 12 小時、為期 1.5 天的培訓工作坊。這亦可靈活地分為三個部分，每部分 4 小時，安排在不同時段內進行。培訓最後預留時間進行本能力單元評核。這安排適用於每個能力單元單獨進行培訓，或希望在培訓後對本能力單元進行評核的時候。另外，亦可選擇在完成三個能力單元的所有培訓後進行整體評核。

導師可以根據課堂規模、學員的學習需求和其職位要求來調整規劃。

表 9：能力單元 106933L4 的推薦培訓課堂規劃

持續時間	學習活動	培訓內容
120 分鐘	• 導師簡介 • 回顧上一個能力單元的重點（如果相關），並銜接到本能力單元 • 導師講解 • 課堂活動 – 練習 6 – 確定合適的僱傭種類 • 分享 • 解說	• 招聘流程概況 • 人力規劃 • 招聘和僱用
120 分鐘	• 導師講解 • 課堂活動 – 練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位 • 分享 • 解說	• 有效招聘流程的價值 • 招聘流程的早期步驟 • 了解招聘要求
120 分鐘	• 導師講解 • 課堂活動 - 練習 8 – 一些職位分析方法的利弊 • 小組分享 • 解說	• 招聘和人才招募 • 進行職位分析 • 職位分析的價值 • 職位分析的流程和方法
70 分鐘	• 導師講解 • 全體討論	• 人力資源在職位分析中的角色
110 分鐘	• 導師講解 • 課堂活動 - 練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求 • 小組分享 • 報告	• 職責說明和工作規範
60 分鐘	• 導師講解 • 全體討論	資訊來源 • 機構內部資訊 • 來自市場的資訊
40 分鐘	• 導師講解 • 全體討論 • 小組分享	專業人脈 ▪ 內部人脈 ▪ 外部人脈 ▪ 虛擬人脈
20 分鐘	• 導師講解 • 全體討論	▪ 人力資源的思維及態度
60 分鐘	• 能力單元評核	從整體評核中選取相關的選擇題、短答題和長答題

表 9 作為參考之用的培訓規劃，列舉培訓內容重點和相應的培訓活動。分配給每個課題的時間只是估算而已，導師可以根據課堂規模和學員的情況進行調整。

5.2.4 推薦課堂活動

這些練習為小組活動形式，最佳小組人數根據練習的性質而有所不同。對於重視個人參與的活動，建議將二至三名學員分成一組，以確保每名學員都有充分參與的機會。相反，需要分工和多方面論點的練習則將四至五名學員分成一組，從而促進豐富的討論和獲得多樣化的觀點。學員也可以單獨或兩人一組進行小班內部培訓。

所有練習均設有評分制度，以評核學員對能力單元的理解。課題評核的後續部分提供更多資訊。活動的小組分數可以加強團隊合作，並增加練習的趣味。

練習 6 – 確定合適的僱傭種類

- 將四至五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 為每位學員準備附帶任務的個案講義
- 每組需閱讀、討論並完成所需的任務
- 預留 30 分鐘進行小組討論
- 容許學員在討論期間搜索網上資訊
- 每組的代表將分享他們的建議及理由
- 每組每次分享一個觀點，以確保彼此有平等的分享機會

情境

你在一家物業管理機構的人力資源部工作。該機構管理的其中一個購物中心正在裝修，並將在幾個月後重新開業。該機構需為購物中心的日常運作重新編配所有職能的人員。此外，他們需要為將在星期日舉行「盛大開業」當天編配工作人員。

請在小組中討論並推薦購物中心和盛大開業日的人力編配計劃。考慮不同日期、不同情況和不同時間的人力編配需求。列出所需的職位和適當的僱傭種類。例如：-

人力編配.....

- 適用於日常運作
- 平日、星期六和星期日
- 公眾假期
- 節日
- 上述時段的繁忙時間
- 所需職能
- 合適的僱傭種類

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每建議一個職位並附帶相應的僱傭種類可得 1 分
- 每組最多可得 10 分
- 考慮以下因素後，導師可決定接納答案與否：

- 建議的職位和理由是否合理
- 能夠針對不同情況和目標，考慮和建議多個僱傭種類
- 論據能說明已清楚了解僱傭種類和每個類種的適當情況

解說

解說例子：

	職能 / 職位	僱傭種類
日常運作	例如： 禮賓部 / 客戶服務 保安 清潔 設施操作員 運營管理 / 監控	長期 兼職 中介公司
星期六和星期日	常規和附加	長期 兼職
繁忙時間	常規和附加	長期 兼職
公眾假期	常規和附加	長期 臨時工或中介公司
節日	常規和附加	長期 臨時或中介公司
盛大開幕日	常規和附加	長期 兼職 臨時工或中介公司 為活動安排的合約員工

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 個案的背景如何幫助你更好地了解不同僱傭種類和考慮因素？
- 在確定合適的僱傭種類時，小組討論了哪些考慮因素？
- 在個案討論中遇到哪些挑戰？
- 在網上收集了哪些資訊？網上資訊如何幫助討論？

預計需時：60 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員了解不同僱傭種類在不同情況和目的下的應用需求。除了內容之外，討論、分享經驗、交流想法和意見的過程，有助於學員從多角度和不同的考量來考慮個案情境。

個案的背景有助於學員將知識應用到現實生活中。預計學員可能會遇到困難，導師或需要在小組討論期間提供支援。

討論的行業和情境可以根據學員的經驗或所屬行業進行更改和調整。

練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位

- 將四至五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員分組討論，不分行業，列出一份他們認為容易陷入持續招聘的職位清單
- 他們需要為列出的職位提供理由
- 預留 20 分鐘進行小組討論
- 學員可以上網搜索相關資訊
- 讓每組的代表分享他們的職位清單

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 列出八個或更多職位且其理由被導師接受的小組可得 5 分
- 列出五至七個職位且其理由被導師接受的小組可得 3 分
- 列出二至四個職位且其理由被導師接受的小組可得 1 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

職位	持續招聘的原因
• 零售銷售員 • 銷售主任 • 清潔工人 • 餐廳待應 • 電話推銷員 • 護理人員 • 軟件工程師 • 資訊科技 • 護士 • 救生員 • 營銷與數碼營銷 • 客戶服務代表	• 高流失率 • 市場需求量大 • 職能擴展 • 對應徵者提出更高的要求 • 多個人頭預算 • 供應有限 • 招聘难度大 • 缺乏競爭力的薪酬

*** 上述職位例子可能會根據市場狀況而發生變化。導師需要相應地進行調整。

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 你認為這個練習容易還是具挑戰性呢？
- 你是怎麼想出這份清單的呢？
- 你們當中有誰曾經有直接負責某些職位持續招聘的經驗？能分享你的經驗嗎？
- 有哪些渠道適用於招聘這些職位？請分享一些例子。
- 你認為這些職位需要持續招聘會面臨哪些挑戰？

預計需時：40 分鐘

導師須知

學習重點在於讓學員了解在招聘競爭激烈的職位時所面臨的各種挑戰。這種理解是通過學員之間的討論和經驗交流來實現的。討論和分享需要持續招聘的原因，也有助於學員更深入了解勞動力需求。此練習本身模擬了通過外部人脈收集資訊的過程。作為上一個能力單元討論的主要市場資訊來源之一，導師可以透過此練習來強化有關專業人脈的內容。

練習 8 – 一些職位分析方法的利弊

- 將四至五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要完成一份矩陣表，列出各種職位分析方法的利弊
- 導師可以準備以下表格的練習講義，或讓學員參考學員指南中的相關頁，又或在掛圖紙上繪製表格
- 預留 30 分鐘進行小組討論
- 學員可以上網搜索相關資訊
- 每組的代表輪流分享小組討論中的一個觀點
- 當某小組的所有觀點分享完畢後，仍有其他觀點的小組可以繼續分享

	利	弊
觀察	- -	- -
訪談	- -	- -
問卷	- -	- -
工作日記或任務日誌表	- -	- -
任務清單	- -	- -
工作績效	- -	- -

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的論點可得 1 分，每組最多可得 10 分
- 獲導師接納最多觀點的小組可得額外 3 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

	利	弊
觀察	- 易於安排 - 對員工的干擾有限 - 客觀	- 觀察者需投入大量心力 - 可能很耗時 - 可能會給員工帶來壓力
訪談	- 可以收集想法和難以觀察得到的資訊 - 可能涉及多名採訪人員 - 可能涉及多個職階	- 受訪者可能有不同的觀點或偏見 - 需要讓更多人參與 - 需要一名熟練的採訪人員
問卷	- 易於管理 - 可以讓更多人參與 - 完成時間靈活	- 問卷必須精心設計 - 需要管理回覆率 - 跟進時涉及行政工作
工作日記或任務日誌表	- 可以記錄詳細資訊 - 可以讓更多人參與 - 易於管理	- 資訊的準確性 - 需要清晰具體的說明 - 員工與分析師的意見
任務清單	- 易於管理 - 可以讓更多人參與 - 完成清單的簡單任務	- 任務清單必須精心設計 - 需時設計一份特定職位的清單 - 資訊的準確性
工作績效	- 提供直接和第一手的經驗 - 需要較長時間 - 體驗情境因素	- 不適用於需要特定技能的職位 - 需要員工的額外支援 - 需要特別安排

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 識別利弊時面臨哪些挑戰？這些挑戰的原因是甚麼？
- 在列出利弊時，哪種方法最具挑戰性？
- 列出利與弊，哪樣較容易？原因何在？
- 網上資訊對討論有何貢獻？
- 如果可以選擇，你會使用哪種方法？原因何在？

預計需時：50 分鐘

導師須知

雖然學員或許沒有直接參與職位分析的經驗，但他們可能參與過相關的支援任務。本練習的學習重點在於讓學員更深入地思考與職位分析相關的方法、工具和成功因素。同時可以幫助學員更好地了解分析人員和員工在職位分析中的作用。這種理解可以進一步增強他們日後在協助職位分析時提供有效的支援。

練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求

- 將四至五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要準備一份典型招聘人員角色的職責和職位要求，該職責和職位要求將用於製作招聘啟事
- 預留 30 分鐘進行小組討論
- 容許學員在進行練習期間搜索網上資訊（例如：資歷架構下人力資源管理界別的「能力標準說明」和「職業資歷階梯」）
- 每組輪流分享小組討論職責和職位要求中的一個觀點

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分，每組最多可得 10 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

職位：招聘人員	
職責	職位要求
• 準備招聘啟事並與用人經理確認內容 • 使用各種方法尋找和吸引應徵者 • 檢視申請，以篩選入圍名單 • 進行電話訪談或初步篩選，以進行評核 • 協調並與用人經理和持份者進行面對面或虛擬面試 • 管理點到點招聘流程 • 進行背景查核和資歷查核 • 定期向用人經理提供職位空缺的招聘狀態更新 • 為僱主品牌作出貢獻	• 持有人力資源或相關學科的學士學位，或持有資歷級別第五級的資歷 • 具備（若干）年的招聘經驗 • 對招聘流程和最佳實踐有深入的理解 • 優良的溝通和人際交往技能 • 擅長採用各種招聘渠道和方法 • 熟悉最新的僱傭法律和法規 • 熟練使用招聘軟件和申請者追蹤系統 • 能夠獨立工作並具備良好的團隊合作精神 • 靈活性和適應性，以滿足不斷變化的招募需求 • 在應徵者評核和甄選中，注重細節和準確性

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 誰曾是招聘人員或參與過招聘任務？
- 誰有準備招聘啟事的經驗？
- 撰寫職責和職位要求有哪些挑戰？原因何在？
- 在練習中，哪一項更具挑戰性：職責還是職位要求？原因何在？
- 你有興趣成為招募人員嗎？原因何在？
- 現時，你最擅長執行哪些招募人員的職責？
- 你如何發展與職位要求相關的職能？

預計需時：50 分鐘

導師須知

學員在招聘流程中可能有不同程度的經驗。經驗尚淺的學員可能從未參與撰寫職責說明和職位要求。在進行練習前，導師不妨先示範如何利用公共資源。

流程示範

導師可以參考資歷架構下能力單元的主要職責來概述初級招聘人員的角色。例如：「搜尋適用於特定業務市場的招聘渠道（編號：106940L4）」的詳細資訊：

- 衡量各種適用於特定業務市場的招聘渠道，並辨識出最具成本效益的渠道
- 聯繫招聘或媒體機構、教育機構和專業協會，探索和辨識適用於特定業務市場的招聘渠道
- 利用已建立的網路接觸潛在求職者（例如專業機構、招聘會、學校和大學）

上述能力單元的相關職責摘錄可以是：

- 衡量特定業務市場中不同招聘渠道的有效性
- 聯繫機構、教育機構和專業協會，探索合適的選項
- 利用專業人脈接觸潛在求職者

引導學員

學員可能需要一些時間來進行練習，並在選擇合適措辭時可能會遇到挑戰。導師或許需要為學員提供更密切的支援以及必要的指導。本練習是讓學員獲得實際經驗的模擬活動，同時也促進對招聘人員角色的理解。

5.2.5 課題評核

本能力單元的內容包含四個推薦課堂活動。每個活動均提供練習說明、用作解說的問題和在「導師須知」中提到的活動學習重點。大多數練習提供了建議的回應，但這些回應並非詳盡無遺，因為不同行業或許有不同的適當回應。導師可以自由調整相關的準則和回應。

課堂活動配備評分制度，作為每個能力單元課題評核的一部分。完成每個能力單元後，可以根據整體評核中的相關部分進行能力單元評核。或者在課程結束時才進行整體評核，以全面評核學員對三個能力單元全部內容的理解。

本節詳細說明在各個課堂活動中對學員的評核。有關筆試形式的能力單元評核的評分方法（此為整體評核的組成部分），相關資訊在整體評核部分提供。

課題評核是通過各個課堂活動完成。換言之，課堂活動既是學習活動，也是學員理解該節內容的評核。這些練習旨在加強所學的主要概念，建議在相關課題後立即進行。這些活動讓學員透過行動來親身體驗課題，進而增強學習效果。每個練習所需的活動，包括指派的問題和討論，都能激發學員對各個課題進行深入思考。活動的評分制度有助於學員了解他們對內容的理解程度，以及將討論內容轉化為實際應用的能力。評分制度還可在整個過程中增添學習趣味。**導師**可以考慮頒發小禮品予得分最高的小組或學員。

在完成此能力單元的培訓後，導師總結四個課堂活動的得分。小組分數適用於該小組的每名組員。導師也可以考慮增添導師評分的類別，根據個別學員在小組活動中的參與和他們對相關內容的理解，額外增加最多 5 分。

學員	練習 6	練習 7	練習 8	練習 9	（導師評分）	總分
A						
B						
C						
其他學員						

下表顯示學員在本節所有課堂活動中可能獲得的分數。

學員	練習 6	練習 7	練習 8	練習 9	（導師評分）	總分
x	10	5	13	10	5	43

由於練習的性質、課堂規模、練習內容和培訓機構或學員所屬機構的具體安排可能存在差異，以下評分標準是按百分比評分而非絕對分數。下列示例以茲說明。

示例：一班有十五名學員，一名學員在此節全部四個練習中得 37 分。這代表 A 級的優異表現標準。

等級	分數範圍	滿分 43 分	表現標準	描述
A	85% - 100%	例如：37	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出主要勞動力風險並提出具洞察力的行動

以下評分標準可用作為評核學員能力的參考準則。

等級	分數範圍	表現標準	描述
A	85% - 100%	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出主要勞動力風險並提出具洞察力的行動
B	65% - 84%	良	能夠準確完成大多數練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀大多數資訊，識別出大多數勞動力問題並提出適當行動
C	50% - 64%	常	能夠準確完成大部分練習但有部分出錯，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀部分資訊，識別出一些勞動力問題並提出一些行動建議
D	低於 50%	劣	完成練習時有部分錯誤，未能提供邏輯論據來闡述答案，難以分析和解讀一些資訊，未能識別出勞動力問題和提出行動建議

課堂活動與預期學習成果和評核準則的對照

表 10：本節的課堂活動與能力單元 106933L4 之預期學習成果和評核準則的對照

表現要求／預期學習成果	練習 6	練習 7	練習 8	練習 9	導師評分
	確定合適的僱傭種類	容易陷入持續招聘的職位	一些職位分析方法的利弊	撰寫招聘人員的職責和職位要求	
了解工作規範（例如有效履行特定職務和職責時所需的特點和資歷）及職責說明（例如職位名稱、工作撮要、從屬關係、職務）的主要元素	✓	✓	✓	✓	
如有需要，了解機構對職位要求的變化以至區域司法管轄區的要求	✓	✓	✓	✓	
在前線管理人員的輔助下，籌備職位分析			✓		
根據職位分析結果，與前線管理人員協作，備妥或更新工作規範和職責說明	✓	✓	✓	✓	
及時跟蹤員工動向（例如晉升、內部調職）和招聘事宜，確認最新的工作規範	✓	✓		✓	
查對工作規範和職責說明的內容	✓	✓	✓		
主動聯絡前線管理人員，確認最新的工作規範和職責說明之有效性	✓			✓	
此能力單元的綜合成果要求					
配合目前業務表現和未來發展需要，編寫有效和最新的工作規範和職責說明			✓	✓	
活動在總分所佔的比重					
權重百分比（總分 100%）	23.5%	11.5%	30%	23.5%	11.5%

本能力單元的教材套內容包含四個推薦課堂活動。表 10 說明每個活動與此能力單元之表現要求／預期學習成果和評核準則之間的關聯。

5.2.6 附加學習材料

- [Ahrefs]. *Content Marketing For Beginners: Complete Guide* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- [AIHR - Academy]. *What is Job Analysis?* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- Barrett-Poindexter, J. (2019, September 3). *The Dos & Dont's for Recruiters*. Glassdoor.co.uk. ([連結](#))
- The Business Blocks (n.d.). *Employee Staffing Statistics, Trends, Costs, Market, And More*. Thebusinessblocks.com. ([連結](#))
- Darwinbox (n.d.). *Job Analysis*. Darwinbox.com. ([連結](#))
- Darwinbox (n.d.). *Meaning & Definition, Staffing*. Darwinbox. ([連結](#))
- Datapeople (n.d.). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Datapeople.io. ([連結](#))
- Ghodasara, A. (n.d.). *Full Recruitment Life Cycle: 7 Stages of Recruitment Process*. Smartrecruit.com. ([連結](#))
- [GreggU]. *Functional Job Analysis* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- [GreggU]. *HR Basics: Writing Job Descriptions* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- HireDNA (2021, October 11). *How Continuous Recruitment Can Reduce Your Time-to-Hire and Cost-Per-Hire*. Hiredna.com. ([連結](#))
- Hiringpeople (2024, August 2). *What is The Difference Between A Job Specification And A Job Description?* Hiringpeople.co.uk. ([連結](#))
- Indeed Career Guide (2022, June 25). *How to Conduct a Job Analysis*. Indeed.com. ([連結](#))
- Indeed for employers (n.d.). *What Is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process - The Ultimate Guide to Hiring Top Talent*. Jobsoid.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, May 18). *Align Stakeholders in the Hiring Process to Boost Results*. Shrm.org. ([連結](#))
- MSG (n.d.). *Manpower Planning*. Manpower-Planning.htm. ([連結](#))
- The National Human Resources Directory (n.d.). *A Competency-Based Approach to Recruitment and Selection*. Hrworks.co.za. ([連結](#))
- S., C. (1, January 1). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Truein.com. ([連結](#))
- Skulls, W. (2022, December 21). *Recruitment Models and Tips for the Best Recruitment Practices*. 連結 edin.com. ([連結](#))
- Tham, C. (n.d.). *Employee vs. Contractor: How to Classify Workers in Hong Kong*. Rippling.com. ([連結](#))
- Truein (2024, February 13). *Manpower Planning - Meaning, Types, Process, Need, and Factors That Affect It?* Truein.com. ([連結](#))
- Watson, S. (n.d.). *Building Incredible Teams: Stakeholder Management in Recruit*. Scede.io/blog. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 人才入境 ([連結](#))
- 勞工處 ([連結](#))
- 勞工處 「補充勞工優化計劃」及其他行業輸入勞工計劃 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))

- 社會服務署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

5.3 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法（編號：106943L4）

5.3.1 此能力單元的預期學習成果

完成本節後，學員將能夠：

- 了解有效招聘訊息的主要元素和要求；
- 為各職位空缺，了解市場上物色潛在求職者的各種來源；
- 根據機構的工作規範和職責說明，備妥清晰而準確的招聘內容；
- 通過建立和向潛在求職者展示有力的僱主品牌，運用內容營銷，吸引合適的人選；
- 採用最具成本效益的招聘渠道及方法；
- 如有需要，調整現有的招聘渠道及方法，以優化招聘結果；及
- 主動搜尋嶄新的招聘渠道及方法，以改進成本效益和招聘成果。

5.3.2 培訓內容

簡介

人力資源部通過其招聘工作對社會產生正面影響。通過積極尋求多元化的人才庫，並盡可能與社區組織合作，為代表性不足的群體創造途徑，並為更具包容性的社會作出貢獻。這不僅使機構能夠接觸更廣泛的人才，還提升其作為具有社會責任感的僱主商譽。

能力單元 107075L4 的教材套內容說明收集有關就業市場趨勢、就業相關問題和內部勞動力資訊的重要意義。這些知識有助於採用有效的渠道和方法來吸引具備所需能力的人才，從而為機構的短期和長期目標作出貢獻。

導師應注意，招聘流程在兩個能力單元 106933L4 和 106943L4 中均有概述。

上一個能力單元（106933L4）的教材套內容提供招聘流程的概述，包括主要用語和基本招聘術語的定義。此能力單元較詳細地討論，在招聘流程中與了解招聘要求和進行職位分析的步驟相關的具體行動和任務。

本**能力單元 106943L4**的內容也分享招聘流程概況，以及**從製作招聘啟事的步驟起**提供詳細啟發和指導。

此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為招聘流程和活動提供支援。具體職責或許因機構的業務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 從各種渠道收集相應的市場資訊
- 在系統及 / 或其他記錄中維護準確和最新的員工紀錄、離職數據
- 擔任人力資源系統，人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要從人力資源系統及 / 或人力資源應用程式生成及 / 或準備報告
- 整合用人經理的招聘要求
- 在各大渠道發布招聘廣告
- 對申請進行初步篩選
- 更新系統或紀錄中的資訊，用作應徵者追蹤
- 與應徵者進行電話面試
- 管理面試流程，包括安排面試和為應徵者、招聘人員和用人經理協調會議室安排
- 提供一般行政支援，包括準備聘用通知書、文書工作和文件存檔
- 安排入職流程
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單
- 作為員工、應徵者和新員工的主要聯絡人

透過在各個人力資源職位上的角色，學員為機構成功作出貢獻，塑造機構文化，提高員工滿意度，並對社會產生正面影響。

此能力單元所涵蓋的內容範圍比學員在其人力資源崗位中的具體職責更為廣泛。目的是透過全面理解課題及其相關流程的來促進學習，提高績效並增強積極性。此外，這亦旨在幫助學員的職業發展。

導師 可以使用本能力單元的教材套內容作為**基本材料**，幫助學員了解招聘流程和他們工作中的相應行動，以支援有效的人力編配和勞動力管理。導師或許需因應工作坊中學員所屬的不同行業要調整內容，並提供相關例子。

5.3.2.1 招聘流程概況

招聘是吸引、甄選和僱用最合適的應徵者，以滿足機構的勞動力需求並為業務成績作出貢獻的活動。有效的招聘流程可確保合適的應徵者及時入職，從而節省成本和時間。

人力規劃是招聘流程中的前期步驟。此步驟旨在使員工的數量和分布與機構的短期需求和長期目標保持一致。有效的人力規劃為招聘規劃提供指導，並為具體的招聘活動奠定基礎。這包括識別適合的僱傭類型以滿足人力需求，指導後續的招聘活動，使機構能夠通過合適的僱傭種類組合有效地建立其員工隊伍。

導師 可以參考上一個能力單元 106933L4，以詳細闡述人力規劃和各種僱傭種類。

人力資源職能通常是負責招聘活動。某些機構設有專門的招聘團隊負責這些任務。在較大型的機構中，這支團隊通常屬於人才招募的範疇。對於規模較小的公司，例如中小企和非政府組織，其人力資源部僅由少數員工或小型團隊組成，人力資源主任通常也負責管理招聘活動。

精心規劃的招聘流程可以有效率、有效地引進能夠滿足職位當前和未來要求的合適人才，從而促進業務成功。

具體的招聘流程因機構規模和營運性質而異。典型招聘流程包括下圖所示的步驟： -

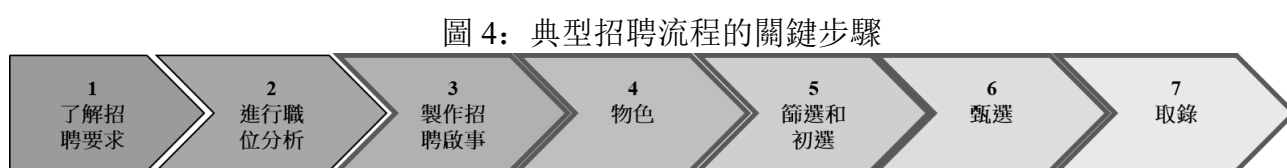


圖 4 描述典型招聘流程。前兩個步驟，了解招聘要求和進行職位分析，已在上一個能力單元討論過。此能力單元的內容重點在於圖中突顯的後續步驟及其相關活動。

以下是招聘流程的簡要概述： -

1. 了解招聘要求 –

確定遞補員工招聘或預期空缺而主動招聘的需求。

2. 進行職位分析 –

進行職位分析以確定最新的職責和職位要求，並據此制定職責說明和工作規範。

3. 製作招聘啟事 –

根據職責說明和工作規範，加上機構資訊和價值觀，備妥招聘啟事，以便在適當的渠道上發布。

4. 物色 –

通過在內部發布相關廣告，及在熱門的社交網站、招聘網站和其他渠道上發布外部廣告，來吸引合資格的人員申請職位空缺。

5. 篩選和初選 –

根據所需的資歷使用不同的工具和方法，從眾多申請者中找出合適的應徵者。

6. 選擇–

敲定幾名最符合要求的人選。在取錄前，進行各種背景查核並完成所需的監管程序。

7. 取錄 –

準備聘用通知書，說明有關職位和所有僱傭條款。

招聘流程在新員工入職後完成。

5.3.2.2 有效招聘流程的價值

有效的招聘對於通過適當的應徵者甄選來節省機構的時間和金錢方面，起著至關重要的作用。

有效的招聘流程能創造以下價值：

- 吸引頂尖人才
- 留住高素質員工
- 提高生產力和績效
- 建立多元化的員工隊伍
- 提升機構文化
- 降低招聘成本
- 推廣僱主品牌
- 促進繼任計劃
- 確保法律合規性
- 支持機構發展

導師應注意，上一個能力單元已經對有效的招聘流程的價值進行了深入討論。

招聘流程中的其他關鍵步驟

招聘流程的兩個早期步驟，了解招聘要求和進行職位分析，已經在上一個能力單元 106933L4 中詳細討論。為進一步理解，**導師**可以引導學員與能力單元建立聯繫。此能力單元從製作招聘啟事開始，討論流程的後續步驟。

5.3.2.3 製作招聘啟事（七個步驟中的第三個步驟）

精心撰寫的招聘啟事在招聘中發揮著關鍵作用，它能向合適的應徵者清晰傳達機會。招聘啟事確立期望並吸引具有相符技能和興趣的應徵者。招聘啟事通常由三個主要部分組成：有關機構資訊、職位本身，和職位要求的資訊。

a. 有關機構資訊

招聘啟事的這一部分提供了有關招聘機構的深入認識。然而，獵頭公司可能會在早期候選人搜尋時隱藏身份資訊。提供有關機構願景、使命、核心價值和工作文化的資訊對於求職者了解其潛在僱主至關重要。企業社會責任與環境、社會和管治的價值觀變得愈來愈重要，現在求職者在評估僱主時更加重視這些價值觀。這對於正在建立知名度的新公司來說尤其有價值。與營銷或企業傳訊部合作，可確保招聘啟事包含具有真實準確的描述，並有效地用作僱主品牌建設工具。

這部分的目標是讓合資格的求職者實際感受到與機構的優先事項和工作環境的契合。提供透明的企業文化，使求職者能夠自我評估是否適合。部分求職者在選擇工作時非常重視文化和工作環境。包含關於價值觀、使命和工作文化的專項資訊可以成為差別因素，並吸引符合其價值觀的求職者。總體而言，這能加強招聘結果，並建立誠信、尊重和共同成長的僱主品牌。

b. 有關職位資訊

職責說明和招聘啟事具有互補但不同的目的。職責說明是從職位分析中得出的內部文件，而從職責說明中得出的招聘啟事則用作吸引求職者的招聘廣告。

為吸引申請，應從職責說明中仔細選取招聘啟事的資訊，並以能吸引潛在求職者的方式鋪排和措辭。

- 職位名稱 –
 - 將職位名稱放在招聘啟事的頂部
- 工作性質和目標摘要 –
 - 提供有關該職位目的的關鍵資訊，包括其使命以及如何融入整體業務結構
 - 清楚註明該職位是接替職位、新職位抑或臨時項目的職位
 - 具體說明職位的僱傭種類是固定、長期合約、短期合約抑或其他僱傭種類

- 職責－
 - 提供具體的日常任務清單
 - 突顯對合資格應徵者有吸引力的具體或獨特任務，展現該職位的吸引力
- 匯報結構－
 - 說明職位的匯報層次結構，包括此職位向那個崗位匯報，以及向此職位匯報的下屬職位
 - 指明職位組織架構中的位置，包括部門名稱及所屬職階
- 工作地點－
 - 指明實地、遙距、混合或海外工作安排
 - 就本地招聘而言，具體說明工作地點對某些應徵者的考慮因素
 - 為海外工作地點招聘時，具體說明城市和國家
 - 註明根據項目在不同地點工作的任何要求
- 薪酬和福利－
 - 提供薪酬範圍作為參考資訊，並聲明薪酬取決於經驗和其他資格
 - 強調培訓和發展機會
 - 包括職業發展機會
 - 強調機構的獨有福利，這些福利可以作為區別因素（例如：為員工提供免費服務或折扣、資歷架構認可的培訓等）。這些福利常見於酒店、航空、銀行服務、電訊和其他界別
- 免責聲明
 - 根據需要說明任何其他臨時項目
 - 免責聲明通常是此部分中有關職位的最後一點

只有在以下內容與職位相關時才包含這些資訊，並將「免責聲明」作為最後一點置於這些要點之後： -

- 工作條件－
 - 說明職位是否需要在特定條件下工作，例如戶外或封閉區域，或穿著特殊服裝
- 工作時間－
 - 說明是否有定期加班、公眾假期工作和輪班要求
- 要使用的機器和工具－
 - 說明工作是否需要使用特殊機器和工具，以及是否需要特定牌照

- 出行要求 –
 - 說明是否需要海外出差和預期的頻率
 - 說明工作是否需要定期或根據項目需要往返不同的工作地點

招聘啟事採用和調整的職責說明項目應與就業市場情況保持一致。市場預期可能會隨著時間而變化，不同行業和工作類別也存在差異。招聘人員必須及時了解就業市場的趨勢和議題。招募資訊需要符合這些趨勢才能有效吸引合資格應徵者。

c. 有關職位要求資訊

為了成功吸引合資格應徵者，列出具體和適當的職位要求非常重要。一份定義明確的清單可以確保以下事項的透明度： -

- 所需最低教育及相關資格要求，或符合香港資歷架構相應級別的同等資格
- 期望的工作年資與領域
- 所需的基本技術技能或特定工作技能
- 所需牌照或專業資格
- 所需的軟技能，例如：溝通、演示和變革管理技能

申請者可以利用這些資訊來針對某個職位特別制定求職信和履歷。由於這些要求對求職者來說是至關重要的，因此在招聘廣告中，此部分通常被稱為「關於此人」或「關於你」，以建立更個性化的聯繫。要求清單還有助於招聘人員篩選和確定適合該職位的應徵者。

除了三個主要部分外，招聘啟事中應包含的其他重要資訊： -

- 申請說明 – 清楚概述申請流程，提供相關網站或申請系統的連結，說明所需文件，例如：履歷、求職信、證明文件和期望的提交方式
- 截止日期 – 指明申請的截止日期，以營造迫切感並鼓勵及時回應
- 聯絡資料 – 提供聯絡人、電話號碼或電郵地址，以便應徵者在遇到任何問題或需要澄清時可以聯絡他們
- 平等機會聲明 – 現在通常用於確認機構對多元化、包容性和平等就業機會的承諾

推薦課堂活動

練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

學員分組為自己作為人力資源主任的職位製作招聘啟事。招聘啟事應包含內容中討論的基本組成部分。導師可以指定每組其中一名學員的機構作為發布職位空缺的機構。

d. 招聘啟事的整體注意事項

- 使用簡單易讀、易懂的語言
- 使用動詞來描述職責，例如：「帶領項目」或「提供培訓」
- 使用包容性語言，不帶任何年齡、性別、種族、國籍等偏見
- 注意可能帶有歧視性的語言和措辭，例如：在列出語言要求時，只包括工作所需的語言技能
- 注意違反規則和法規的要求；例如：不宜詢問年齡或要求在申請時提交照片
- 避免使用行業術語、縮寫詞或機構特定術語
- 避免在要求中包含「最好具備」的技能或願望清單，因為這會使清單變得更長，更難與應徵者配對

表 11：招聘啟事的注意事項

宜	忌
• 個性化招聘啟事 • 使用清晰簡單的語言 • 提供足夠的詳細資訊 • 具體 • 使用項目符號 • 保持對話語氣 • 使用包容性語言 • 與用人經理確認內容 • 徹底校對 • 包含聯絡資料和明確的申請說明	• 避免使用行業術語和縮寫詞 • 勿用花俏的語言 • 勿用帶有歧視性的語言 • 避免使用帶有偏見或刻板印象的語言 • 排除願望清單 • 避免提供不相關或過多的資訊 • 避免不切實際的聲明 • 切勿要求不必要的個人資料

表 11 歸納招聘啟事的注意事項。招聘啟事既是招聘工具，也是營銷媒介。其目標是吸引合資格應徵者的申請，並評估他們是否適合某個職位。招聘啟事必須包含並強調該職位與其他機構中類似職位之間的關鍵差異點。

導師應強調，招聘選擇過程是雙向的，個人和機構都根據各自的興趣和一致性進行**互相選擇**，這一點很重要。

即使是相同的職位，每次都與用人經理確認招聘啟事內容相當重要，以確保相關性並應對市場環境的變化。徹底校對可以防止損害可信度的錯誤細節。

某些人力資源系統在後端配備了人工智能技術，可以協助招聘人員準備招聘啟事。人工智能利用先前的招聘啟事內容作為範本生成新的招聘啟事。這可以消除重複性任務，同時釋放了時間用於其他重要任務。

然而，這些人工智能生成的內容的有效性取決於系統或紀錄中是否具備高質量的啟事範本。招聘人員或人力資源主任仍然憑藉其知識和經驗，在製作「優質」招聘啟事方面發揮著關鍵作用。人力資源系統或網上應用程式中的人工智能需要高質素「樣本」來生成準確且相關的產出。

招聘人員應嚴格檢視人工智能生成的內容，以確保其符合職位空缺的具體要求。再次強調，在最終確定使用之前，必須與用人經理確認招聘啟事。

通過利用人工智能技術，機構可以盡量發揮招聘啟事作為重要招聘和品牌建設媒介的效果。

5.3.2.4 物色（七個步驟中的第四個步驟）

妥善準備招聘啟事後的下一步是通過各種方法和渠道尋找人才。常用的兩種主要方法是外部物色和內部物色。

a. 外部物色

外部物色涉及通過各種渠道投放廣告，以從市場上尋找申請者。關鍵在於選擇合適的渠道來尋找具備所需資歷的應徵者，這樣可以確保特定職位類別的搜尋效率和應徵者的質素。

表 12：目標人才庫的外部招聘渠道

招聘渠道	目標人才庫	渠道特徵
在社交媒體平台和流動應用程式上發布	科技通	• 允許直接參與和篩選 • 迎合數碼原生代的喜好
在大學 / 專業團體的網站上發布	具有特定資歷的求職者	• 吸引具有與特定學科或專業領域相關的專業知識、技能或資歷的求職者

招聘渠道	目標人才庫	渠道特徵
職業介紹所 / 獵頭公司	具有專業技能的求職者或需大批招聘	• 利用小眾市場知識和行業聯繫 • 利用專家門路和篩選技巧來尋找求職者
校園招聘活動（例如招聘講座、職業博覽會、招聘會）	管理培訓生 / 應屆畢業生，畢業培訓生，以及實習職位	• 提供職位和機構曝光的機會 • 協助即場面試
勞工處舉辦的招聘會或專業團體舉辦的特別招聘活動	為特定行業、特定工種或跨行業的多個職位提供廣泛的求職者	• 為大批招聘提供可擴展的選項 • 確保具有成本效益的覆蓋面
機構網站 / 招聘告示板	多元化的人才庫填補職位空缺	• 實現廣泛覆蓋 • 便利大眾到訪 • 引起大眾興趣
與非政府組織協作	非傳統求職者（例如殘疾人士、回歸的專業人士）	• 促進包容性和多樣性 • 推動社會責任 • 擴大人才庫，超越傳統來源
平面廣告	前線職位的傳統求職者（例如收銀員、茶水員、司機、清潔工人）	• 為喜歡傳統媒體的求職者提供額外的接觸點 • 迎合特定人才庫的需求
獲商店、公共交通工具和車站授權張貼單張和海報	來自當地（如北區）或特定行業（如零售）的求職者	• 覆蓋特定人群或行業 • 提高接受錄用率 • 優化招聘預算
聯誼活動	高級職位	• 通過聯絡人獲取經驗豐富的領導人物個人資料
香港特區的輸入勞工計劃	特定行業勞動力短缺且難以在本地僱用（例如安老院、建造業）	• 需要遵守各個政府部門（例如勞工處、入境事務處）的具體法律要求和流程 • 可能需要向相關部門提交初次配額申請

表 12 說明針對特定目標申請者群組常用的主要外部招聘渠道，以及每個渠道的特徵。

入境事務處提供多項人才入境計劃，向在香港尋找工作機會的人士發放簽證和進入許可。範例包括但不限於：

- 高端人才通行證計劃
- 輸入內地人才計劃
- 科技人才入境計劃

- 以及更多

這些計劃迎合具有不同工作經驗和學術背景的人才。有些計劃針對特定的能力，而其他則著重於吸引來自中國大陸或全球的人才。

導師應強調，招聘人員在僱用階段需要熟悉每項計劃的準則和流程，以確保遵守所有相關規則和規定。

在選擇外部招聘渠道時，考慮以下因素：

- 職階 / 性質和職位空缺數量
- 預算和時間的限制
- 目標應徵者的人口統計資料和屬性
- 機構在共融方面的價值觀

導師應強調，當內部系統與外部招聘渠道網站相連時，機構必須特別注意並分配資源來**保護資訊安全**。

大多數機構利用多種招聘渠道，並考慮預算、工作性質、職階、職位空缺數量、填補空缺的迫切性和其他因素。招聘人員有時可能會調整招聘渠道和方法，以提高成效。企業價值和社會責任原則也塑造招聘的做法。評估招聘渠道的有效性對於策略性勞動力規劃和優化招聘流程至關重要。透過評估哪些渠道能帶來最優質的申請者庫，招聘人員可以適當地集中有限的時間和預算來滿足招聘需求。評估招聘渠道成效的維度包括：

- 覆蓋面和曝光度
- 應徵者
- 經驗
- 成本
- 時間
- 過程

導師可以**簡略介紹**上述列出的評估維度。稍後將進行一個有關招聘渠道評估的課堂活動（練習 13）。

導師可以**促進**與學員的討論，分享各自機構採用的外部招聘渠道，討論這些招聘渠道的作用，並就交流在採用這些招聘渠道的經驗。然後銜接下一個推薦課堂活動。

推薦課堂活動

練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

學員將分組討論，並根據職位清單建議最合適的外部招聘渠道。在分享意見時，他們應提供建議渠道的理由。

b. 內部物色

內部物色是指在機構內部尋找應徵者的做法。這可以通過員工推薦計劃、在機構內聯網上發布廣告，以及針對內部應徵者的通訊板來發布資訊。內部應徵者的其他來源包括來自跨部門或跨地區調任、晉升、人才庫中的人員、實習生、退休員工和過往的申請者。值得注意的是，通過內部調任和晉升進行招聘，將會產生新一輪的招聘需求，以替代調任和晉升後的員工。

表 13：目標人才庫的內部招聘渠道

招聘渠道	目標人才庫	渠道特徵
員工推薦	外部應徵者	- 通過員工的人脈識別優質被推薦人 - 提高僱用成功率
在內聯網和通訊板上發布	現有員工	- 實現內部流動 - 探索挽留人才的職業機會
內部調動	合資格員工	- 從內部提拔，以認可績效 - 實現職業抱負
主動出擊	經驗豐富的人才（例如退休員工、前員工）	- 擴展退休人才，以促進員工隊伍中的知識轉移和專業發展 - 促進重新僱用具有良好績效紀錄的前員工 - 將實習生轉化為人才儲備
過往的申請者	感興趣的個別人士	聯繫那些已經表示加入該機構感興趣的應徵者

表 13 列出針對特定目標申請者群組常用的主要內部招聘渠道，以及每個渠道的特徵。

在採用內部招聘渠道時，考慮以下因素：

- 考慮員工的技能、興趣和機構知識

- 平衡繼任計劃需求與職業成就感
- 維持符合法規的一致、尊重的流程（例如，除非獲得明確同意，否則未成功申請者的個人資料保留時間不得超過自拒絕日起不應保留超過兩年，而前員工的紀錄保留時間不得超過七年）
- 從策略角度看待內部流動和挽留，以實現互利共贏

機構通常同時利用外部和內部資源來滿足其招聘需求。審慎評估每個招聘來源的利弊非常重要。

表 14：外部和內部招聘來源的利弊

	利	弊
外部招聘	- 更廣泛的應徵者範圍 - 全新視角 - 新想法 - 願意挑戰現狀 - 高度積極性 - 渴望成就 - 與業界從業人員建立新聯繫 - 激發改變的潛力 - 注入新能量和熱誠的機會	- 招聘流程耗時較長 - 新進員工需時融入機構 - 學習曲線以了解機構、文化和工作慣常做法 - 新職位的績效不確定性風險較高 - 招聘成本較高 - 限制現有員工的機會 - 未獲選的現有員工可能會感到不滿或失去動力
內部招聘	- 更了解機構 - 無需同化 - 節省招聘流程的時間 - 更快適應新職位 - 更高的投入感 - 熟悉機構期望 - 積極主動地取得成果並實現目標 - 與外部僱用相比，失敗風險較低 - 培養內部機會與成長的文化 - 促進機構內部的培訓及發展 - 節省招聘成本	- 來自前同事或同儕的潛在挑戰 - 來自該職位的其他競爭者的潛在挑戰 - 獲得新想法或新觀點的機會有限 - 需要尋找晉升或調職員工的原職位的替代者 - 錯失引入更多技能和經驗的機會 - 如果內部流動僅基於機構內的任期，則存在造成停滯文化的風險

表 14 歸納外部和內部物色的主要利弊，以茲垂注。

5.3.2.5 篩選和初選（七個步驟中的第五個步驟）

招聘流程的這個步驟是篩選所有申請，並選出合資格應徵者進行進一步評核。

a. 篩選

篩選是將申請過濾為符合職位發布所列最低要求的應徵者名單。然後邀請這些選定的應徵者進行更全面的評核，以便招聘人員和用人經理為該職位甄選最合適的應徵者。除了職位要求外，徹底審查與職位相關的專業資歷或特定行業所需的資格也至關重要。例如，應仔細評核地產經紀、財務顧問、醫療保健專業人員和保育員所需的牌照。

資歷名冊 www.hkqr.gov.hk 是一個網上資料庫，提供資歷架構下認可的資歷及相關課程的資料。這是人力資源專業人士可以用來驗證應徵者資歷的工具。

b. 評核

就職位所需，招聘人員會採用適當的方法和評核工具，全面了解入圍應徵者的能力。文化契合度的重要性日益被認可為評估過程的關鍵層面。通常採用多種方法和工具來確保更全面和客觀的評核。以下部分列出常見的方法：

○ 電話面試 –

電話面試被招聘人員廣泛採用作為一種基本的評核方法。這類電話面試可以是預先安排或臨時安排的，其目的主要是確認應徵者的可聘用性、核實資料，或收集有關某些能力的具體細節。例如，招聘人員可能會詢問與工作經歷相關的日期細節、特定專業領域，或在目前和先前工作中負責的特定產品類別。電話面試是一種高效的方法，適用於大多數職位和申請者。

○ 虛擬面試 –

部分機構要求申請者在申請中附上預先錄製的自我介紹視頻。這種做法在實習或管理培訓生計劃中較為常見。隨著技術的進步，非同步面試日益流行。在此類面試中，應徵者會錄製他們對面試問題的回應，而面試人員則在自行選擇時間評估其回應。這種方式為面試安排提供更大的彈性和便利。有些非同步面試甚至利用人工智能技術來分析應徵者的語調、措辭和其他因素，以評核他們是否適合相關職位。雖然面試中的面部表情分析尚未被廣泛接受，但非同步面試的採用預計將愈來愈普及。

實時虛擬面試已成為當今最常用的方法，常被作為主要的評核手段。這種面試方式方便安排，並且允許進行多次面試。應徵者通常更願意參加此類面試，因為具備時間彈性且無需出行。此外，實時虛擬面試有助於評核來自海外的應徵者，從而簡化國際申請者的評核過程。

○ 面對面面試 –

面對面面試用於各種情況。其中一種情況是作為虛擬面試後篩選應徵者的後續步驟。在虛擬工具不常用的行業中，面對面面試仍然是主流。無論情況如何，面對面面試仍然是不可或缺的方法。

面對面面試為面試人員和應徵者提供直接互動的機會，能夠評估對關鍵軟技能，例如溝通能力、人際交往技能，和性格特徵。同時，應徵者也可提問，並獲得第一手的工作環境體驗。讓應徵者獲得正面的體驗對於面對面面試來說非常重要。

普遍的面試方法是能力為本面試或行為面試。這兩個術語經常互換使用。它們的基本重點既相似又不同。能力為本面試旨在評核應徵者是否具備工作所需的能力，而行為面試則通過檢驗應徵者處理工作相關情境的方式來評核其價值觀和性格特徵。

能力為本面試的示例問題：

- 告訴我，你與團隊成員解決衝突的一次經歷。
- 描述你如何讓情緒激動的員工平靜下來的一次經歷。

行為面試的示例問題：

- 你如何處理衝突？分享一個你與同事或員工運用此方法的例子。
- 如果有員工在工作中情緒激動，你會怎麼做來處理這種情況？

面試有時會受到偏見和主觀性的影響，這突顯擁有經驗豐富且技術純熟的面試人員的重要性。招聘人員應謹慎行事，避免提出可能被視為歧視的問題，或參與可能窺探不必要個人隱私的對話。在遵循人力資源專業模式的機構中，面試通常由經驗較豐富、專業知識較深的招聘人員執行。招聘人員還應確保面試室的適當設置，並詢問應徵者是否需要任何特定安排。

隨著招聘流程進入後期階段，通常會進行多次面試，涉及用人經理和其他相關持份者。有時，招聘人員和用人經理會進行小組面試，共同面試應徵者。這種方法有助於對應徵者進行更全面、更明智的評核，同時促進更緊密的合作和更高效的評核過程。

導師 必須強調，平等機會委員會制定的《**僱傭實務守則**》中有關如何在僱用過程中遵守性別、殘疾及家庭崗位歧視條例的規定。

推薦課堂活動

練習 12 – 面對面面試的目標

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

學員分組分享和討論面對面面試中最常評估的核心能力。如有需要，導師可以選擇與學員所在行業相關的職位，以引導討論。

c. 評核工具

在篩選和決選過程中，有時會使用評核工具來更具體地了解應徵者的技能以及他們與機構文化和團隊動態的兼容性。一些常見的評核工具為： -

- **能力和性格測試 –**

這些測試由專家設計，可能需要特定的管理培訓。這些測試包括不同的評估，例如性格評估、數位能力測試、語言推理評估、邏輯思維測試、動機驅動因素、智商、情商等。這些測試的選擇和重點取決於職位和機構的具體要求。在現代招聘實務中，這些評核主要通過網上和流動應用程式進行。如果有人向不同機構申請多個職位空缺，而這些機構恰巧使用同一供應商進行測試，便可能因在短時間內參加相同測試而影響結果。此外，使用這些測試會在招聘流程中產生額外費用。

- **工作樣本 –**

應徵者需要完成一項與他們申請的職位密切相關的實際任務。例如，為培訓相關職位演示一節課，或為系統開發人員職位編寫簡短程式碼。需明確表明這些練習僅用於評核目的。應事先通知應徵者任何額外的時間要求，詢問他們可能需要的具體安排，並鼓勵他們攜帶與任務相關的材料和工具。

此類評核也可以在虛擬或面對面面試期間自發進行。例如，銷售職位的應徵者或許會被要求向面試人員推銷一款產品或模擬對話處理顧客投訴。

- 練習 –

通常用於小組面試，要求應徵者一起完成一項任務、解決問題、辯論特定問題，甚至玩遊戲。招聘團隊將根據應徵者的表現和互動情況觀察和進行評核。練習的選擇取決於該職位所需的特定能力。

- 工作試驗 –

這種方法不常見，主要適用於美容或小型零售等行業。要求應徵者在試驗期內工作幾天，以便招聘人員及 / 或用人經理在做出最終僱用決定之前觀察他們的表現。然而，在試驗期間可能會出現有關酬金的問題，若在工作試驗期間發生事故，便可能出現潛在的賠償風險。對於應徵者來說，難以向現職僱主請假，所以實際上只會應用於進入招聘流程最終階段的入圍者。

- 評核中心 –

評核中心要求應徵者參與一系列與職位相關的練習，包括模擬情境和評核。這些練習可以單獨進行或小組形式進行，招聘人員及 / 或訓練有素的評核人員會觀察和評核他們的能力和行為。評核中心進行的所有練習都是根據職位的具體要求量身定制的，這是一種資源密集且耗時的方法。

評核工具的有效性因其設計和應用而異。這些工具通常組合使用，作為參考或決策因素。具體工具的選擇取決於評核過程的階段及其對職位的適用性等因素。某些工具可能需要專門的培訓或獲得許可才能正確使用。

評核工具可以在評核過程的各個階段靈活使用，並發揮多種作用。例如，性格和能力傾向測試通常用於篩選面試應徵者。有時在早期進行額外的評核以篩選關鍵能力。例如，申請分析師職位的應徵者可能需要完成語言推理和數位能力的評核，而追求創意職位的應徵者則可能需要接受思維模式評核。這些評核也可以與面對面面試同時進行。這些工具的具體使用取決於職位的要求和機構的需求。

當涉及外部招聘合作夥伴時，他們會承擔篩選和評核候選人的責任，以確定可供挑選的最終入圍者。用人經理的參與通常發生在流程的後期階段。

評核過程旨在篩選並確定最終入圍者，同時也讓應徵者評估機構和職位是否適合。因此，精心設計流程、謹慎選擇合適的工具，並熟練運用適當的面試方法至關重要。這確保招聘人員和用人經理能夠為該職位挑選出最合資格的人才。此外，無論最終是否被選中，應徵者在整個過程中獲得良好的體驗也很重要。

導師 可以要求學員分享其求職面試的個人經驗來與學員**互動**。他們能夠具體說明曾經歷過的評估方式，以及在個人案例中實際運用過的評估工具。這些第一手知識可以豐富學習經驗，並為學員提供有關求職面試和評核過程實踐方面的寶貴觀點。

5.3.2.6 甄選（七個步驟中的第六個步驟）

經過評核後，將選出最終入圍者。用人經理和部門負責人進行最終面試並推薦選定的應徵者。

內部合作夥伴或客戶也可以與中高級到高級職位的應徵者進行簡短交談。他們的評語可以作為額外的意見，而對話則可作為與最終入圍者的早期接觸活動。最終獲選的人員在接受取錄之前必須對未來的同事留下正面的印象。

招聘人員和人力資源業務夥伴與用人經理和部門主管合力做出最終決定。他們的目標是在最終入圍者的資歷和職位要求之間找到最佳配對，確保公平公正的評核。

人力資源部制定薪酬方案，確保符合僱傭種類、相關的《僱傭條例》「418」規定、遵守最低工資規定、強制性公積金以及所有相關的僱用條款。

招聘人員或外部招聘合作夥伴向選定的應徵者發出錄用通知，並在有需要時進行薪酬協商。

部分機構選擇在向選定的應徵者發出錄用通知之前進行**職前查核**，但不包括核實目前就業情況。而另一些機構則在應徵者報到時才進行全面查核。

導師 必須強調，需要閱讀**平等機會委員會的《僱傭實務守則》**，以了解如何在僱傭過程中遵守性別、殘疾，及家庭崗位歧視條例。

5.3.2.7 取錄（七個步驟中的第七個步驟）

人力資源部必須核實獲選的應徵者是否擁有香港特區居留權或入境權，允許其在香港工作。例如，持有永久性居民身份證，或在主要簽證持有人逗留期間具有工作權利的受養人簽證。如果獲選的應徵者不符合這些要求，則錄用通知書中必須包含先獲得有效簽證或進入許可的

條件。人力資源部通常負責此流程，但有些外部招聘合作夥伴會提供簽證協助服務，而專業機構亦會提供此收費的相關服務。

導師應強調，招聘人員需要熟悉工作簽證申請的指引和程序，以確保遵守所有相關規則和規定。此外，招聘人員應向獲選候選人適時告知簽證申請進度。

即使在發出並接受錄用通知後，招聘流程仍會繼續。人力資源部和用人經理需要為新「員工」做好入職安排。

a. 與應徵者的持續溝通

對於人力資源部來說，無論是招聘人員還是負責的業務合作夥伴，都必須在選定的應徵者與現任僱主的通知期內保持溝通。這種做法被稱為「讓應徵者保持溫暖」，有助於降低不確定性的風險和應徵者改變主意的可能性。造成這種情況的原因可能是現任僱主努力挽留，或出現其他工作機會。

b. 職前查核

部分機構在發出錄用通知之前會進行職前查核，但不包括核實目前就業情況。其他機構則在應徵者報到時才進行職前查核，並在錄用通知中註明條件，需要獲得正面的查核結果。

僱傭查核過程可能非常耗時，尤其是涉及海外學院或大學等機構時。儘管人力資源團隊努力保持溝通，但等待期仍會增加失去應徵者的風險。

將僱傭查核延遲到應徵者開始工作後的另一個理由是，避免在查核過程中應徵者拒絕聘用時行政上的複雜情況。

另外，有些機構採取一種平衡的方法，在發出錄用通知之前進行一些必要的查核，然後在應徵者報到時完成餘下的查核。機構會確定在發出錄用通知之前需要進行哪些關鍵查核。通過電話聯絡應徵者的推薦人是關鍵查核的一個例子。

推薦課堂活動

練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準

練習詳情，請參閱第 5.3.4 節

學員分組討論，並提出一系列標準，以評估各種招聘渠道的成本效益。

其他與招聘相關的活動

5.3.2.8 應徵者追蹤

招聘流程極大地受惠於科技，例如人力資源系統和應用程式，這些技術簡化了任務、自動化流程，並提高應徵者管理效率。應徵者追蹤就是其中之一。

應徵者追蹤，也稱為申請者追蹤，指的是在整個招聘流程中系統地管理和監控應徵者的資料、互動和進度的過程。人力資源系統在這一過程中發揮著關鍵作用。大多數人力資源應用程式也能有效處理應徵者追蹤，集中應徵者的個人資料、履歷和文件，以供檢視和評估。這些應用程式還允許招聘人員在同一處儲存和取得資訊，從而支持追蹤功能。

應徵者追蹤對效率和僱主品牌都至關重要。維護申請者數據並監控他們的應聘歷程使招聘人員能夠為應徵者提供個人化的更新，改善其體驗。如果應徵者能及時收到狀態更新，他們更可能對機構持正面評價。追蹤互動有助於進一步收集回饋，以增強物色和招聘。總體而言，主動追蹤可以提高僱主在人才市場上的聲譽。借助人力資源應用程式，招聘人員可以策略性地管理互動和回饋，有效提升機構的價值主張。

人力資源應用程式通過自動化和數據驅動的啟發來增強招聘功能： -

- 初選和申請者追蹤 –
 - 集中平台來檢視、篩選和追蹤應徵者
 - 利用履歷解析、關鍵字配對，和排名演算法等內置功能，根據特定標準識別最合資格應徵者
- 簡化溝通 –
 - 自動更新狀態，讓應徵者在整個過程中隨時了解情況
 - 減少手動操作，同時確保與應徵者的溝通及時且一致

- 協作和回饋 –
 - 為用人經理和團隊成員提供分享應徵者回饋、評估和筆記的平台
 - 促進透明度和知情決策
- 與求職網站和平台的整合 –
 - 與熱門求職網站和平台連接，無縫發布招聘廣告並申請資料自動擷取
 - 擴大招聘啟事的覆蓋範圍，簡化申請流程，惠及僱主和求職者
- 分析和報告 –
 - 提供對招聘指標的洞察，例如收到的申請數量、填補時間和來源有效性
 - 利用這些洞察評估策略的成功，優化入圍流程，並做出數據驅動的決策

導師 必須強調，在使用任何人力資源應用程式之前，**向資訊科技部尋求建議或獲得認可**的重要性。在將外部應用程式整合到內部營運活動中時，務必注意**資訊安全**，尤其是在招聘流程中處理大量應徵者的個人資料時。建議與資訊科技部合力選擇和採用人力資源應用程式，以確保**合規性並保障資料隱私**。

5.3.2.9 入職

有效的入職對於員工投入度和挽留至關重要。與迎新不同，這涉及新員工的個人化體驗。以下是入職過程中需要注意的一些關鍵方面：

- 首天前：接受錄用後與新員工保持聯繫，定期發送確認訊息，並提供關於入職日期的相關資料。
- 首天：負責的人力資源業務夥伴和經理必須在場，並分配足夠的時間來支援新員工。

首天和首星期的其他入職行動包括：

- 提供來自高級管理層和經理的歡迎訊息。
- 提供員工證和辦公室門禁卡。
- 提供機構贈品，如有。
- 協助新員工完成必要的文書工作。
- 讓新員工熟悉工作慣常做法和辦公室設施。
- 提供入職物資和必要資訊。
- 確保所有必要的工具和設備都已準備就緒。
- 向團隊成員和其他部門介紹新員工。

- 指派同一部門的夥伴協助整合。
- 安排迎新培訓和必要的系統培訓。
- 協調經理和新員工之間的會議，以確保目標和期望保持一致。
- 安排後續會議以收集回饋，並解決問題或疑慮。

對於境外的地點，可能需要進行虛擬入職，這需要額外的考慮和延長的時間表。

謹記，適應新的工作、環境和文化需要時間。定期溝通、會議和持續支援對於幫助新員工感受到受歡迎十分重要。全面的入職體驗對挽留新員工具正面影響，在整合過程中還應包含持續支援和發展的計劃。

5.3.2.10 僱主品牌

僱主品牌是將機構推廣為理想僱主的過程，旨在提升其在職場上的商譽和員工滿意度。這有助於吸引、招聘和留住人才，使機構成為就業的首選。正面的僱主品牌帶來的好處包括突顯獨特性、影響申請者的決定、節省招聘成本、提高人才競爭力、建立員工投入度，和改善挽留。

真正的僱主品牌反映機構的獨特屬性、價值觀、文化、工作環境和對可持續發展的承諾。它不僅涵蓋文化和策略，還包括從申請到離職的整個員工體驗。應徵者在招聘流程中獲得的正面體驗可以強化機構的僱主品牌和商譽。

為了制定品牌策略，機構應與內部專家協作，遵循關鍵步驟。這些步驟包括收集應徵者和員工的回饋、制定員工價值主張、設定目標、建立應徵者人物誌、分配預算、制定內容策略、選擇合適的媒介、採取行動，以及定期檢視和修訂策略。

維護網站和社交媒體形象的更新、回應回饋（包括負評），並及時真正地處理任何差距，對於保持僱主品牌的一致性和真實性至關重要。現實與宣傳之間出現矛盾可能會損害機構商譽。

5.3.2.11 持份者管理

招聘中的持份者管理是指有效識別、接觸，並與在招聘流程具有既得利益或影響力的人士或群組協作的過程。這些持份者包括用人經理、部門主管、其他人力資源團隊、應徵者，以及外部招聘合作夥伴。

招聘中持份者管理的目標是在整個招聘流程中滿足所有持份者的需求和期望。這涉及：

- 建立關係：與用人經理和持份者建立牢固的關係，了解他們的要求和喜好。
- 清晰的溝通：保持開放透明的溝通渠道，提供招聘流程的最新資訊並釋除疑慮。
- 協作決策：讓持份者參與應徵者評估、面試和最終甄選。
- 設定切合實際的期望：提供有關招聘時間表和市場狀況的準確資訊。
- 校準目標：確保招聘符合機構目標和招聘團隊的需求。
- 處理衝突：透過公開討論解決分歧，並找到互惠互利的解決方案。

資訊來源

招聘在人力編配過程中起著至關重要的作用，被視為是重要的人力資源職能。招聘的有效性取決於對目前勞動力需求的充分了解，以及滿足未來業務目標的前瞻性方法。了解就業市場十分重要，包括行業內不同渠道的可用性和有效性。從機構內部來源和外部市場數據收集資訊，是確保招聘活動有效的關鍵因素。

5.3.2.12 機構內部資訊

招聘流程各個步驟所需的資訊已在相應部分進行描述。以下是要點的回顧。其中包括： -

- 機構資訊，包括組織架構、目標，以及部門和職能的職責
- 機構內的職位空缺
- 職位要求
- 機構內的僱傭種類
- 職級架構
- 招聘渠道 – 機構使用的內部和外部渠道、其有效性和協議條款
- 招聘合作夥伴 – 資源合作夥伴和代理商
- 甄選慣常做法和評核工具
- 一般僱傭條款和條件以及主要福利

定期更新資訊對於確保招聘活動與最新數據保持一致十分重要。這些更新涵蓋多方面，包括機構在架構上的數字和事實、職位要求、招聘合作夥伴、協議條款等。通過了解這些變化，人力資源和管理層可以做出明智的招聘決策，並有效地調整人力編配策略以符合最新資訊。

導師 需要向學員**強調**，此類資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須**保密**。特別重要的是**應徵者的個人資料**以及與招聘合作夥伴的**協議條款**。除了原始資料外，還可能有**應徵者的履歷、錄用通知書、合約和協議書、評核報告、面試評語**等的副本。所有這些資訊必須嚴格保密並**十分謹慎處理**。例如，切勿將這些資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並避免將其遺留在影印機等設備中。這些只是需要採取的預防措施的幾個例子。

5.3.2.13 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場上獲得額外資訊和參考資料。以下是一些示例： -

- 市場上同類職位的薪酬基準比較
- 吸引應徵者的職位名稱
- 與相關能力相關的評核工具
- 評核過程中的最佳實踐
- 資歷查核的最佳實踐
- 代理商和人才搜尋合作夥伴的市場價格
- 就業市場資訊
- 僱主品牌資訊和其他機構的活動
- 與僱傭相關的條例及其更新
- 行業特定法規及其更新

在互聯網和各種社交媒體平台上提供的一般招聘流程資訊、熱門的員工投入度計劃以及評核工具，可以作為相應活動的參考。

以上資訊需要專業人脈進行研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取意見、交流看法和評論以供參考。不同行業的實踐有時也可能激發有價值的想法。

導師 可以引導學員回顧先前提及的來自就業市場和勞動力的**數據和資訊**。此外，**後記**章節中**專業人脈部分**也促進外部和內部的協作。

導師應注意，在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，導師可引導學員參考第 5.3.6 節中的**附加學習材料**，以便延伸閱讀。

5.3.3 推薦培訓課堂規劃

以下培訓課堂規劃適用於共計 12 小時、為期 1.5 天的培訓工作坊。這亦可靈活地分為三個部分，每部分 4 小時，安排在不同時段內進行。培訓最後預留時間進行本能力單元評核。這安排適用於每個能力單元單獨進行培訓，或希望在培訓後對本能力單元進行評核的時候。另外，亦可選擇在完成三個能力單元的所有培訓後進行整體評核。

導師可以根據課堂規模、學員的學習需求和其職位要求來調整規劃。

表 15：能力單元 106943L4 的推薦培訓課堂規劃

持續時間	學習活動	培訓內容
30 分鐘	● 導師簡介 ● 回顧上一個能力單元的重點（如果相關），並銜接到本能力單元 ● 導師講解 ● 全體討論	● 招聘流程概況 ● 有效招聘流程的價值
20 分鐘	● 導師講解 ● 全體討論	招聘流程的關鍵步驟
100 分鐘	● 導師講解 ● 課堂活動 – 練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事 ● 分享 ● 解說	製作招聘啟事 ● 有關機構資訊 ● 有關職位 ● 有關職位要求 ● 其他要包含的資訊
120 分鐘	● 導師講解 ● 課堂活動 – 練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道 ● 小組分享 ● 解說	物色 ● 外部物色 ● 內部物色
120 分鐘	● 導師講解 ● 課堂活動 - 練習 12 – 面對面面試的目標 ● 小組分享 ● 解說	● 篩選和初選
90 分鐘	● 導師講解 ● 課堂活動 - 練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準 ● 小組分享 ● 解說	● 甄選 ● 取錄

持續時間	學習活動	培訓內容
80 分鐘	● 導師講解 ● 全體討論	其他與招聘相關的活動 ● 應徵者追蹤 ● 入職 ● 僱主品牌 ● 持份者管理
40 分鐘	● 導師講解 ● 全體討論	● 資訊來源 ● 專業人脈 ● 相關能力
40 分鐘	● 導師講解 ● 全體討論 ● 小組分享	專業人脈 ● 內部人脈 ● 外部人脈 ● 虛擬人脈
20 分鐘	● 導師講解 ● 全體討論	● 人力資源的思維及態度
60 分鐘	● 能力單元評核	從整體評核中選取相關的選擇題、 短答題和長答題

表 15 作為參考之用的培訓規劃，列舉培訓內容重點和相應的培訓活動。分配給每個課題的時間只是估算而已，導師可以根據課堂規模和學員的情況進行調整。

5.3.4 推薦課堂活動

這些練習為小組活動形式，最佳小組人數根據練習的性質而有所不同。對於重視個人參與的活動，建議將二至三名學員分成一組，以確保每名學員都有充分參與的機會。相反，需要分工和多方面論點的練習則將四至五名學員分成一組，從而促進豐富的討論和獲得多樣化的觀點。學員也可以單獨或兩人一組進行小班內部培訓。

所有練習均設有評分制度，以評核學員對能力單元的理解。課題評核的後續部分提供更多資訊。活動的小組分數可以加強團隊合作，並增加練習的趣味。

練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事

- 將五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要根據個人資料，以自己作為人力資源主任職位製作招聘啟事。招聘啟事應包括有關機構、職位本身，和職位要求的資訊
- 導師可以決定有關機構資訊部分的準則。例如，每組可以挑選與其中一名學員所屬的機構，或者學員可以通過網上搜尋資訊挑選任何機構。內部培訓則採用他們所屬的機構
- 預留 30 分鐘進行練習
- 學員可以上網搜索資訊
- 每組輪流分享其精心製作的招聘啟事

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 能擬訂招聘啟事，並涵蓋幾乎所有要點的小組可得 5 分
- 能擬訂招聘啟事，並涵蓋大部分要點，但有遺漏了少許要點的小組可得 3 分
- 招聘啟事遺漏了大部分要點的小組可得 1 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

人力資源主任職位的招聘啟事	
有關機構： 包括業務性質、歷史、願景、使命、核心價值和工作文化	
職位	職位要求
● 職位名稱 ● 工作性質和目標摘要 ● 職責 ● 匯報結構 ● 工作地點 ● 工作條件 ● 工作時間 ● 要使用的機器和工具 ● 出行要求 ● 薪酬和福利 ● 免責聲明	● 教育程度或持有跟香港資歷架構等同的資歷 ● 年資和經驗領域 ● 技術技能或特定工作技能 ● 所需牌照或專業資格 ● 所需的軟技能

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 誰有預備招聘啟事的經驗？
- 撰寫招聘啟事時面臨哪些挑戰？原因何在？
- 在練習中，哪一項較具挑戰性：機構資訊、職位本身，還是職位要求？原因何在？
- 作為潛在應徵者，閱讀招聘啟事時哪些資訊對你最重要？
- 如果你要申請這個職位，你認為你會被選中嗎？
- 你從這個練習中獲得哪些關於製作招聘啟事的啟發？
- 總的來說，你從這個練習學到甚麼？你認為如何可成為一名人力資源主任？
- 從這個練習的學習中，你認為需要培養哪兩項能力？

預計需時：60 分鐘

導師須知

本練習的學習重點在於為學員提供實務經驗，讓他們運用討論中的要點來撰寫招聘啟事。學員應能將練習中的任務與人力資源主任職位聯繫起來。本練習也間接地促進學員自我檢視其能力和熟練程度，從而不斷改進。

需知悉部分學員在招聘方面的經驗可能較少，因此應給予額外的支援。

流程示範

作為例子，導師可以先指導學員如何制定「經理（學習及發展）」職位的職責部分。除了參考機構對該職位的職責說明外，學員還可以參考資歷架構下人力資源管理界別的職業資歷階梯。主要職責可能包括：

- 預測不斷變化的領導力和技能需求
- 與高層領導合作制定人才計劃
- 確定機構的培訓需求，並及時介入

主要職位要求可能是：

- 大學學位或相當於資歷級別第五級的資歷
- 了解一般學習及發展方法和技巧
- 具備電腦、資訊系統和社交媒體的知識和實務經驗

引導學員

學員可能需要一些時間進行練習，並在使用適當措辭時可能會遇到挑戰。導師或許需要密切走動，並提供支援。

練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道

- 將四至五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員分組討論，針對導師提供的職位清單，推薦最合適的外部招聘渠道。學員還需要在小組分享時對所列建議提供理由
- 預留 20 分鐘進行練習
- 每組輪流分享他們的建議

為以下職位推薦最合適的招聘渠道。可以為每個職位推薦多個渠道。導師可以按需要更改職位清單。

- 建築公司的會計師（一個空缺）
- 媒體出版公司的接待員（一個空缺）
- 連鎖健身中心的瑜伽課程教練（一個空缺）
- 環球機構不同部門的實習生（多個空缺）
- 物業管理公司屋苑管理的保安員（多個空缺）
- 消防設備公司的銷售代表（多個空缺）

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 為所有職位推薦至少十二個招聘渠道的小組可得 12 分
- 為所有職位推薦七至十一個招聘渠道的小組可得 6 分
- 為所有職位推薦六個招聘渠道的小組可得 3 分
- 同組的每名學員可得相同分數
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

職位	推薦渠道
• 會計師	• 在公司網站上發布 • 在網站和招聘告示板上發布 • 在專業協會上發布 • 如果上述結果未如理想，尋找獵頭公司

職位	推薦渠道
• 接待員	• 社交媒體 • 網站和招聘告示板 • 人才搜尋代理 • 與非政府組織合作
• 瑜伽課程教練	• 社交媒體 • 網站和招聘告示板 • 公司網站
• 實習生	• 機構網站 • 大學網站 • 招聘講座 • 校園的職業博覽會 • 非正式活動，包括社交聚會
• 保安員	• 勞工處 • 招聘告示板 • 招聘會 • 招聘日
• 銷售代表	• 社交媒體 • 網站和招聘告示板，附帶專用的電郵位址 • 招聘會 • 招聘日

在分享時，**導師**可以促進關於特定網站和招聘告示板的討論。

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 哪個職位最難找到合適的招聘渠道？原因何在？
- 哪個職位最易找到合適的招聘渠道？原因何在？
- 對於 xxx 這個職位的推薦招聘渠道數量最少。原因何在？
- 在列出的所有渠道中，哪一個的使用成本最昂貴？哪一個是次昂貴呢？
- 在列出的所有渠道中，哪一個的使用成本最便宜？哪一個是次便宜呢？
- 從這個練習中，你對使用招聘渠道有何見解？
- 總的來說，你從這個練習中學到甚麼？

預計需時：50 分鐘

導師須知

本練習的學習重點在於讓學員將招聘方法和渠道的內容應用到自身的工作情境中。討論和思考過程也有助於更好地理解每種方法的利弊。

練習 12 – 面對面面試的目標

- 三至五名學員分成一組
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員分組討論，並列出通常透過面對面面試來評核的能力清單。學員還需要在小組分享時對所列答案提供理由
- 導師可以按需要，挑選與學員所在行業相關的職位來支持討論
- 預留 20 分鐘進行練習
- 每組輪流分享他們的建議

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分
- 每組最多可得 5 分
- 同組的每名學員可得相同分數
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

類別	能力
• 教育和其他資歷	• 深入了解技能和資歷
• 業務技能	• 工作所需的技能，例如培訓演示、編寫一段系統程式碼 • 處理實際工作情境
• 軟技能	• 溝通能力 • 非語言溝通方式 • 人際交往技能 • 協作能力 • 解決問題的技能 • 批判性思維能力
• 文化契合度	• 價值觀 • 熱誠和動力
• 商務禮儀	• 儀容 • 與面試人員建立融洽關係 • 時間管理，例如準時或提前抵達面試地點 • 為面試做準備
• 通過現場測試和評核， 確定工作所需的屬性	• 數位能力、邏輯思維，以及與工作相關的其他能力

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 誰有擔任面試人員或旁聽面試的經驗？
- 從這些面試中，你發現哪些有趣的現象？
- 關於面試人員，你觀察到哪些有趣的事情？
- 哪些能力在面對面面試中難以評核？
- 對於面試人員和應徵者而言，面對面面試和虛擬面試有甚麼不同？
- 對比以往作為應徵者的經驗，這次作為面試人員，你對面對面面試有何啟發？
- 你會如何描述一位好的面試人員？
- 面試人員需要做哪些事情才能讓應徵者獲得正面的面試體驗？
- 從這個練習的學習中，說出一些你需要培養的能力？

預計需時：50 分鐘

導師須知

本練習的學習重點在於讓學員了解面對面面試的具體目標。與電話面試和虛擬面試相比，本練習幫助學員分辨和欣賞面對面面試的獨特價值。

學員可能曾作為應徵者參加過求職面試，這些個人經驗可以在練習中作為參考，但本練習中需以面試人員的角度出發。

練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準

- 將四至五名學員分成一組
- 內部學員，可以兩人一組或單獨進行
- 學員分組討論，列出評估各種招聘渠道成本效益的標準
- 預留 20 分鐘進行練習
- 每組輪流分享他們的意見

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數
- 每個獲導師接納的答案可得 1 分
- 每組最多可得 5 分
- 導師可決定接納答案與否

解說

解說例子：

評估標準
• 覆蓋面和目標受眾 - 評估渠道的覆蓋能力，是否接觸到大量潛在求職者的能力 - 評估渠道的覆蓋能力，是否接觸到具備所需資歷的特定目標受眾 • 應徵者的素質 - 評估來自渠道的應徵者的資歷、經驗和文化契合度 - 考慮來自渠道的應徵者的挽留率和長期成就 • 應徵者的體驗 - 評估應徵者在求職過程中的整體體驗 • 招聘人員的體驗 - 評估招聘人員在此過程中的體驗 • 填補所需的時間 - 測量使用渠道填補職位所需的平均時間 • 轉換率 - 評估透過此渠道物色的應徵者在招聘流程各個階段成功晉級的百分比 • 每次招聘的成本 - 計算渠道每次招聘所產生的廣告、物色和其他招聘費用的總成本

小組分享後，導師可以向學員提問，以便進行簡短討論：

- 誰有尋找招聘渠道或新渠道的經驗？
- 你如何尋找招聘渠道，例如市場上可用的招聘網站或招聘應用程式？
- 在這個過程中，你面臨哪些挑戰？
- 你從哪裡獲得特定招聘渠道成效的回饋？
- 除了成效外，從招聘人員的角度來看，你認為甚麼是「良好」招聘渠道？
- 你對各種招聘渠道的成本有何看法？
- 市場數據在尋找招聘渠道方面有何作用？
- 專業人脈在尋找和識別有效招聘渠道方面有何作用？

預計需時：40 分鐘

導師須知

學員可能負責或支援尋找合適的招聘渠道、在各自的渠道上發布招聘啟事，並比較不同渠道的成效。本練習的學習重點在於讓學員有系統地回顧與自身工作密切相關的過程，或學習有組織的招聘渠道評估標準。在工作中參與該過程的學員可以與其他學員分享他們的經驗。

5.3.5 課題評核

本能力單元的內容包含四個推薦課堂活動。每個活動均提供練習說明、用作解說的問題和在「導師須知」中提到的活動學習重點。大多數練習提供了建議的回應，但這些回應並非詳盡無遺，因為不同行業或許有不同的適當回應。導師可以自由調整相關的準則和回應。

課堂活動配備評分制度，作為每個能力單元課題評核的一部分。完成每個能力單元後，可以根據整體評核中的相關部分進行能力單元評核。或者在課程結束時才進行整體評核，以全面評核學員對三個能力單元全部內容的理解。

本節詳細說明在各個課堂活動中對學員的評核。有關筆試形式的能力單元評核的評分方法（此為整體評核的組成部分），相關資訊在整體評核部分提供。。

課題評核是通過各個課堂活動完成。換言之，課堂活動既是學習活動，也是學員理解該節內容的評核。這些練習旨在加強所學的主要概念，建議在相關課題後立即進行。這些活動讓學員透過行動來親身體驗課題，進而增強學習效果。每個練習所需的活動，包括指派的問題和討論，都能激發學員對各個課題進行深入思考。活動的評分制度有助於學員了解他們對內容的理解程度，以及將討論內容轉化為實際應用的能力。評分制度還可在整個過程中增添學習趣味。導師可以考慮頒發小禮品予得分最高的小組或學員。

在完成此能力單元的培訓後，導師總結四個課堂活動的得分。小組分數適用於該小組的每名組員。導師也可以考慮增添導師評分的類別，根據個別學員在小組活動中的參與和他們對相關內容的理解，額外增加最多 5 分。

學員	練習 10	練習 11	練習 12	練習 13	（導師評分）	總分
A						
B						
C						
其他學員						

下表顯示學員在本節所有課堂活動中可能獲得的分數。

學員	練習 10	練習 11	練習 12	練習 13	（導師評分）	總分
x	5	12	5	5	5	32

由於練習的性質、課堂規模、練習內容和培訓機構或學員所屬機構的具體安排可能存在差異，以下評分標準是按百分比評分而非絕對分數。下列示例以茲說明。

示例：一班有十五名學員，一名學員在此節全部四個練習中得 28 分。這代表 A 級的優異表現標準。

等級	分數範圍	滿分 32 分	性能標準	描述
A	85% - 100%	例如：28	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出主要勞動力風險並提出具洞察力的行動

以下評分標準可用作學員能力成就的參考指南。

等級	分數範圍	性能標準	描述
A	85% - 100%	優	能夠準確完成所有練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀數據，識別出主要勞動力風險並提出具洞察力的行動
B	65% - 84%	良	能夠準確完成大多數練習，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀大多數資訊，識別出大多數勞動力問題並提出適當行動
C	50% - 64%	常	能夠準確完成大部分練習但有部分出錯，提供邏輯論據來闡述答案，準確分析和解讀部分資訊，識別出部分勞動力問題並提出一些行動建議
D	低於 50%	劣	完成練習時有部分錯誤，未能提供邏輯論據來闡述答案，難以分析和解讀一些資訊，未能識別出勞動力問題和提出行動建議

課堂活動與預期學習成果和評核準則的對照

表 16：本節的課堂活動與能力單元 106943L4 之預期學習成果和評核準則的對照

表現要求／預期學習成果	練習 10	練習 11	練習 12	練習 13	導師評分
	製作人力資源主任職位的招聘啟事	建議合適的外部招聘渠道	面對面面試的目標	評估招聘渠道成本效益的標準	
了解有效招聘訊息的主要元素和要求	✓	✓	✓		
為各職位空缺，了解市場上物色潛在求職者的各種來源		✓		✓	
根據機構的工作規範和職責說明，備妥清晰而準確的招聘內容	✓		✓		
通過建立和向潛在求職者展示有力的僱主品牌，運用內容營銷，吸引合適的人選	✓		✓		
採用最具成本效益的招聘渠道及方法		✓		✓	
如有需要，調整現有的招聘渠道及方法，以優化招聘結果		✓	✓	✓	
主動搜尋嶄新的招聘渠道及方法，以改進成本效益和招聘成果	✓	✓		✓	
此能力單元的綜合成果要求					
以清晰而準確的方式，備妥招聘內容	✓				
通過既定的招聘渠道及方法，物色求職者		✓		✓	
活動在總分所佔的比重					
權重百分比（總分 100%）	15.5%	38%	15.5%	15.5%	15.5%

本能力單元的教材套內容包含四個推薦課堂活動。表 16 說明每個活動與此能力單元之表現要求／預期學習成果和評核準則之間的關聯。

5.3.6 附加學習材料

- [Ahrefs]. *Content Marketing For Beginners: Complete Guide* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- [AIHR - Academy]. *What is Job Analysis?* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- Barrett-Poindexter, J. (2019, September 3). *The Dos & Dont's for Recruiters*. Glassdoor.co.uk. ([連結](#))
- [Bython]. *How to Develop Your Employer Branding* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- CIPD (2023, November 7). *Employer Brand*. Cipd.org. ([連結](#))
- Datapeople (n.d.). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Datapeople.io. ([連結](#))
- Djorak (n.d.). *Internal Recruitment Source: In Detail Types Advantages & Much More*. Xobin.com. ([連結](#))
- Forbes Human Resources Council (2020, April 14). *Picking The Right Candidate For The Job: 13 Tips For Interviewers*. Forbes.com. ([連結](#))
- Ghodasara, A. (n.d.). *Full Recruitment Life Cycle: 7 Stages of Recruitment Process*. Ismartrecruit.com. ([連結](#))
- [GreggU]. *HR Basics: Writing Job Descriptions* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- Hays (n.d.). *Planning your job interview: Competency vs behavioural questions*. Hays.com. ([連結](#))
- HireDNA (2021, October 11). *How Continuous Recruitment Can Reduce Your Time-to-Hire and Cost-Per-Hire*. Hiredna.com. ([連結](#))
- HiPeople (n.d.). *Proactive Recruiting*. Hipeople.io. ([連結](#))
- HireQuotient (2023, August 2). *Assessment Methods & Tools to Evaluate your Candidates*. Hirequotient.com. ([連結](#))
- Indeed for employers (n.d.). *What Is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process - The Ultimate Guide to Hiring Top Talent*. Jobsoid.com. ([連結](#))
- MacKenzie, K., & Pantelakis, A. (n.d.). *8 Steps of the Selection Process for Hiring Employees*. Resources.Workable.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, May 18). *Align Stakeholders in the Hiring Process to Boost Results*. Shrm.org. ([連結](#))
- Morgan McKinley (n.d.). *7 Steps To Creating Your Employer Branding Strategy*. Morganmckinley.com. ([連結](#))
- MSG (n.d.). *Manpower Planning*. Manpower-Planning.htm. ([連結](#))
- The National Human Resources Directory (n.d.). *A Competency-Based Approach to Recruitment and Selection*. Hrworks.co.za. ([連結](#))
- Skulls, W. (2022, December 21). *Recruitment Models and Tips for the Best Recruitment Practices*. Linkedin.com. ([連結](#))
- Sundaram, D., & Patel, N. (2019, January 31). *Essential Ingredients for an Effective Onboarding Program*. Gallup.com. ([連結](#))
- Tutorialspoint (n.d.). *Types of Recruitment*. Tutorialspoint.com. ([連結](#))
- Watson, S. (n.d.). *Building Incredible Teams: Stakeholder Management in Recruit*. Scede.io/blog. ([連結](#))
- Wetherel, E., & Nelson, B. (2021, August 12). *8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process*. Gallup.com. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 平等機會委員會《僱傭實務守則》 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 人才入境 ([連結](#))
- 勞工處 「補充勞工優化計劃」及其他行業輸入勞工計劃 ([連結](#))
- 勞工處 勞工法例 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))
- 香港個人資料私隱專員, 《人力資源管理實務守則》(2016年4月) ([連結](#))
- 社會福利署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

第 6 章 後記

本後記討論人力資源從業員必不可少的兩大方面：建立專業人脈和培養批判性思維及態度。在專業人脈方面，將探討建立內部、外部和虛擬人脈、促進協作和知識共享的重要性的方法。在思維及態度方面，將強調與市場密切聯繫、保持開放思維、維護職業道德標準以及在人力資源領域中保密的重要性。這一額外篇章旨在為提升招聘實踐的有效性和專業性提供啟發。

6.1 專業人脈

本教材套中的三個能力單元均強調由外部合作夥伴和機構內同事組成的強大專業人脈的重要性。

根據 *Indeed* 的說法，專業人脈涉及與相同及相關領域的專業人員建立關係。這樣的聯繫實現互惠互利，有助於職業發展。其主要目的是向人脈成員尋求援助，並在需要時提供幫助。

專業人脈對於了解外部就業市場和內部人力非常寶貴。與來自不同行業的人士建立聯繫，可以深入了解行業趨勢、工作機會和所需技能。它還提供對同事的專業知識、職業路徑以及機構內部協作前景的更深入理解。這種全面的理解有助於有效地掌握就業形勢。

6.1.1 內部人脈

內部人脈涉及與機構內的同事建立聯繫，將專業關係擴展到自身部門之外。透過與不同部門的個人聯繫，可以隨時分享有價值的啟發和知識，從而促進機構內部的有效資訊交流。

在招聘方面，積極與同事建立聯繫是了解機構內各職位的職務和職責的最有效方法，也是職位分析不可或缺的一部分。內部人脈有助於簡化招聘活動，包括面試安排和招聘決策。促進對面試意見和應徵者甄選的直接溝通和共識，尤其是在考慮文化契合度時，這一點往往難以單靠描述性陳述來傳達。

導師應向學員強調，擁有人脈可促進工作流程順利推行，必須注意的是，**不能**僅基於關係就**繞過既定程序**。同樣必須認知到，透過非正式渠道獲得的資訊通常缺乏結構化形式。因此，應非常謹慎地處理這些資訊，並只在適用時將其視為**參考資料**。

以下是一些真誠的建議，供建立和培養內部人脈時作為參考： -

- 積極主動參加公司活動，加入員工興趣小組，並參與跨職能項目以擴大人脈
- 與同事建立真誠的關係

- 成為團隊合作者，從而建立可靠且樂於助人的團隊成員的聲譽
- 善用科技（例如電子郵件、聊天平台、協作軟件）與同事保持聯繫
- 參加社交活動（例如員工活動、工作坊、會議），結識新朋友、交流想法並加強專業聯繫
- 在初次互動或會議後，跟進並維護與聯絡人的關係

6.1.2 外部人脈

當員工轉職到其他機構時，內部網路會擴展到外部人脈，從而形成公司外部的連結。外部人脈涵蓋舊同事以外的各種個人和團體，包括積極參與行業協會、專業組織、會議、研討會、貿易展覽、專業發展計劃、政府機構活動、社交和社區聚會，與人才搜尋合作夥伴、服務供應商和校友人脈的定期溝通。

與市場上的人力資源從業員建立聯繫並定期接觸，是更好了解就業市場和交流有價值的工作慣例提供良好機會。例如，分享有關招聘渠道、議價、評核工具、物色合作夥伴，和應徵者推薦的行業洞察。行業盛事提供有關薪酬基準比較、就業市場資訊和人力資源最佳實踐的最新資訊。

積極出席盛事、會議、研討會和行業活動是建立廣泛外部人脈的有效方式。發展內部人脈的技巧同樣適用於外部。

導師可以引導學員進行公開討論，以分享內部或外部活動的**例子**及他們在這些活動中的經驗。引導學員從活動中學習並提出改進想法，以便將來有更多更廣泛的交流機會。

接下來，將討論轉向虛擬人脈，並促進示例、經驗和價值的分享。

6.1.3 虛擬人脈

在當今社交媒體上，專業人脈已成為一種常態，而非選擇。社交媒體克服了實體會議和地理位置的限制，消除了界限，提高了互動性，並擴大了與日益多樣化的專業人員的聯繫。這有助於建立更廣泛的專業關係，同時及時獲得有關趨勢和實踐的更新。經驗告訴我們，研究相關網站並保持活躍是至關重要的。儘管對社交媒體的個人和專業使用有正反兩面的聲音，但它確實為專業人脈增添價值。社交媒體所建立的人脈的一些正面價值例子包括： -

- 創建個人專業品牌
- 增加互動
- 輕鬆與專家聯繫
- 隨時了解跨境活動和事件

- 提高對周圍環境的意識
- 作為學習工具
- 建立具有特定興趣或目標的社群
- 促進更多知識和經驗分享
- 實現僱主品牌

專業人脈促進與專業人員之間的定期互動、資訊交流和洞察分享，並可根據需要尋求和提供專業援助。建立的關係需要**真實且真誠**。所提供的支持和援助是互惠互利的。儘管共享的資訊是公開的，但對於不屬於同一行業的人力資源從業員而言，這些資訊仍然非常有價值且不易獲得，包括人力資源主任在內的每一位專業人員，都必須對所收集的資訊和來源遵循高標準的專業行為準則和保密要求。

6.2 人力資源的思維及態度

在人力資源崗位中，擁有適當的思維及態度至關重要。這為有效溝通奠定基礎，培養信任，促進問題解決，並支持專業的人力資源實踐。一些關鍵的思維及態度包括： -

- 了解最新情況並與市場保持聯繫 –
 - 即使並非領先，至少能跟上市場變化、實踐和技術進步的步伐。
 - 及時了解市場資訊、新的招聘渠道，並在工作中學習和採用市場最佳實踐。
- 保持開放的思維 –
 - 接受新想法，考慮動態就業市場中的所有可能性。
 - 在人力編配行動上要有創意，保持開放的思維有助於數據和資訊的闡釋。
 - 以開放的心態客觀地評估和選擇應徵者。以開放的態度促進新的視角和創新的招聘行動。
- 秉持職業道德標準和專業操守 –
 - 作為人力資源專業人員，應以適當工作實踐和行為成為榜樣。
 - 謹記與應徵者的所有互動和社交活動不僅僅是個人參與；更代表著機構。
 - 始終遵循最高標準的職業道德，並遵守所有法律法規。
- 保密 –
 - 大部分人力資源崗位需要收集、閱讀和記錄個人資料以及績效評級、評語和衝突或不滿等特殊情況的資訊。
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），都完全保密。
 - 僅在必要時向相關人員透露個人和機密資料和紀錄，即使在人力資源團隊內也不應分享或討論這類資料。

- 所有資料（無論是正式還是非正式的），包括與應徵者和受僱員工的個人和機密資料、錄用條件和薪酬待遇、協議以及與外部招聘合作夥伴的條款和條件，都完全保密。
- 僅將內部數據和來自外部來源及專業人脈的定質資訊用於分析用途，並確保在不與特定人員關聯的情況下進行檢視。人力資源主任在需要建議和協助的情況下，應向經理或人力資源部主管尋求建議。

第 7 章 整體評核

評核採用選擇題、要點式回答的简答题和基於情境的長答题形式，旨在評估學員對三個能力單元的整體理解。試題分為三個部分，每個部分包含八條選擇題、兩條简答题和一條包含一或兩個部分的長答题。評核的結構難度逐漸提升，以評估學員對能力單元內容的理解，從選擇題的輔助回憶開始，逐步過渡到简答题的非輔助回憶，最後是評估理解與應用能力的長答题。

培訓機構或內部培訓的導師可以使用所有部分進行最終的整體評核。或者，這三個部分也可以根據培訓計劃在完成每個能力單元培訓後單獨使用，以滿足學員的需求。

以下是建議的評核時間分配，僅供參考。導師可根據學員的特點進行調整。

評核部分	對每個能力單元建議的時間	對三個能力單元建議的時間
選擇題	15 分鐘	45 分鐘
简答题	15 分鐘	45 分鐘
長答题	30 分鐘	90 分鐘
總計	60 分鐘	180 分鐘

7.1 選擇題

選擇題 1-8 與能力單元 107075L4 相關

選擇題 9-16 與能力單元 106933L4 相關

選擇題 17-24 與能力單元 106943L4 相關

選擇題	
1. 在人力資源職業中，甚麼是適當的工作態度？	
☐ A. 每天專注所負責的任務	☐ C. 集中注意力在所負責的職能上
☐ B. 了解整體流程並專注於具體任務	☐ D. 盡量參與外部活動
2. 下列哪項是潛在勞動力風險的例子？	
☐ A. 表現欠佳的員工	☐ C. 過時的員工手冊
☐ B. 破損的樓梯未修復好	☐ D. 員工總是遲到上班
3. 下列哪項與人力編配流程相關？	
i. 招聘	iii. 年中複檢以提高績效

ii. 提高某些技能的培訓		iv. 調職至另一個部門	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. ii、iii 和 iv	
☐ B. i、ii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
4. 下列哪項是了解機構企業方向的最佳指標？			
☐ A. 過去三年的員工人數		☐ C. 與去年相比銷售目標的百分比變化	
☐ B. 過去三年的獎金比例		☐ D. 企業價值	
5. 下列哪項可能對了解潛在人力需求或風險更具意義？			
☐ A. 當月的新員工人數		☐ C. 最近半年的流失率	
☐ B. 各部門的員工人數		☐ D. 政府統計數據顯示你所在行業的就業人數下降	
6. 哪種方法適合用來收集員工對新政策的回饋？			
☐ A. 直接向相熟的同事查詢		☐ C. 在公共聊天室發帖	
☐ B. 員工意見箱中的意見		☐ D. 員工調查	
7. 下列哪些是就業市場資訊來源？			
i. 人力資源經理的交流午餐會		iii. 專業協會的會員大會	
ii. 與人才搜尋顧問的對話		iv. 政府統計處的報告	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. ii、iii 和 iv	
☐ B. i、ii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
8. 下列哪些是勞動力資訊來源？			
i. 過去三年的招聘經費		iii. 員工聊天群中的訊息	
ii. 參加營運部的全體會議		iv. 離職面談紀錄	
☐ A. i、ii 和 iii		☐ C. ii、iii 和 iv	
☐ B. i、ii 和 iv		☐ D. 上述皆是	
9. 下列哪項與個人工作的機構不存在合約僱傭關係？			
☐ A. 全職人力資源主任		☐ C. 團隊中的兼職學生助理	
☐ B. 機構的非執行董事		☐ D. 一名在九個月前提前退休的員工重新加入機構	
10. 下列哪項與「418」規定無關？			
☐ A. 兼職員工		☐ C. 連續四星期或以上	
☐ B. 每星期最多工作十八小時		☐ D. 有權根據《僱傭條例》享有福利	

11. 下列哪項不是招聘流程中的步驟？	
☐ A. 從用人經理處了解職位要求	☐ C. 備妥每月招聘費用報告
☐ B. 在辦公室籌備招聘日	☐ D. 綜合面試評價，以決定僱用應徵者
12. 以下哪些招聘和人才招募的敘述是正確的？	
i. 招聘旨在填補空缺	iii. 人才招募推廣僱主品牌
ii. 招聘是主動的	iv. 人才招募是長期的勞動力規劃
☐ A. i, ii, 和 iii	☐ C. ii, iii, 和 iv
☐ B. i, iii, 和 iv	☐ D. 上述皆是
13. 下列哪項說明顯示需要進行職位分析？	
☐ A. 有新行政總裁時	☐ C. 有招聘需求時
☐ B. 進行策略重組時	☐ D. 當高層管理要求時
14. 下列哪項不是有效招聘流程的價值？	
☐ A. 推廣僱主品牌	☐ C. 提升機構文化
☐ B. 留住高素質員工	☐ D. 提高員工滿意度
15. 職位分析的目標是甚麼？	
i. 了解職位要求	iii. 提供職責說明所需的資訊
ii. 辨識員工的技能差距	iv. 收集組織架構的資訊
☐ A. i, ii, and iii	☐ C. i, ii, 和 iv
☐ B. ii, iii, 和 iv	☐ D. 上述皆是
16. 下列哪個不是一個好的職位名稱？	
☐ A. 業務規劃專家	☐ C. 文化與員工投入主任
☐ B. 啓發主任	☐ D. 銷售團隊負責人
17. 新員工入職後為何要進行職前查核？	
i. 加快入職流程	
ii. 根據受僱員工的要求	
iii. 減少因流程冗長而失去應徵者的風險	
☐ A. i 和 ii	☐ C. ii 和 iii
☐ B. i 和 iii	☐ D. All of the above
18. 下列哪項可能是屋苑保安員的適當招聘渠道？	
i. 人才搜尋代理	iii. 機構網站
ii. 招聘會	iv. 勞工處

☐ A. i, ii, 和 iii	☐ C. ii, iii, 和 iv
☐ B. i, iii, 和 iv	☐ D. i, ii, 和 iv
19. 正面的僱主品牌的價值是甚麼？	
i. 更具人才競爭力 ii. 更好的業務	iii. 改善挽留率 iv. 節省招聘成本
☐ A. i, ii, 和 iii	☐ C. i, iii, 和 iv
☐ B. ii, iii, 和 iv	☐ D. 上述皆是
20. 每次需要與用人經理確認招聘啟事內容的原因是甚麼？	
☐ A. 用人經理應對錯誤發布負責	☐ C. 常規流程
☐ B. 用人經理應校對所有要求	☐ D. 遞補招聘的職位要求亦有可能發生變化
21. 下列哪項是選擇外部招聘渠道的主要標準？	
☐ A. 可以觸達目標應徵者	☐ C. 渠道的虛擬追蹤者
☐ B. 付款條件	☐ D. 銷售人員的服務態度
22. 下列哪項是員工首天上班時可能進行的入職活動？	
☐ A. 與客戶會面	☐ C. 與經理會面
☐ B. 旁聽管理會議	☐ D. 參觀該機構的零售店
23. 下列哪項是內部招聘的好處？	
i. 推廣內部晉升機會的文化 ii. 節省招聘時間	iii. 更了解機構 iv. 更高的投入感
☐ A. i, ii, 和 iii	☐ C. ii, iii, 和 iv
☐ B. i, ii, 和 iv	☐ D. 上述皆是
24. 下列哪種形式屬於不發布職位空缺的內部就業調動？	
☐ A. 境外的職位空缺	☐ C. 遞補退休的團隊主管
☐ B. 晉升	☐ D. 新職位

評分制度：

- 每答對一條選擇題可得 1 分

7.2 短答題

短答題 1-2 與能力單元 107075L4 相關

短答題 3-4 與能力單元 106933L4 相關

短答題 5-6 與能力單元 106943L4 相關

短答題

1. 人力資源經理指派你加入團隊，負責制定一個結構化的勞動力風險管理分析。說出三個需要納入分析的勞動力風險來源。
2. 公司正面臨流失率高和招聘的挑戰。人力資源經理需要收集資訊以更好地了解市場狀況。說出三個獲取相關市場資訊來源。
3. 人力資源部對多個部門的主要職位完成了全面的職位分析。你的任務是總結分析結果以制定這些崗位的職責說明。列出職責說明中通常包含的五項內容。
4. 人力資源部將進行人力規劃工作，分析目前的勞動力結構，而你被分配到這個團隊。列出你在公司內部的三種常見僱傭種類。
5. 公司旨在加強其內部招聘物色人才的方法。你被指派在該項目中協助招聘經理。列出你將要探索的四個內部物色渠道。
6. 在你準備輪調至招聘部門之際，你需要了解各種應徵者評核方法。列出招聘人員評核應徵者的四種常用方法。

評分制度：

- 每答對一條短答題可得 1 分

7.3 長問題

長答題 1a 和 b 與能力單元 107075L4 相關

長答題 2a 和 b 與能力單元 106933L4 相關

長答題 3 與能力單元 106943L4 相關

你是一家虛擬銀行 XYZ Bank 的人力資源部工作，該銀行約有八百名員工。由於金融行業就業市場趨勢的快速變化，該公司目前面臨多項挑戰。

存在的問題包括員工流動率高、難以找到合資格的應徵者、招聘時間頗長、錄用被拒的情況增多，以及員工期望不斷變化。這些問題正在影響公司吸引和挽留高績效員工的能力。如果這種情況持續下去，可能會對業務營運產生更嚴重的影響。人力資源部主管要求你進行檢視、進行基本分析，並提議以下準備工作。

試題 1 –

- 1a. 你需要收集有關影響金融行業就業市場趨勢和問題的數據和資訊。提出一個行動計劃，說明你將收集哪些數據和資訊，從何處以及如何獲取這些數據和資訊，以及你將對其進行哪些基本分析。考慮因素包括薪酬趨勢、福利期望、工作政策、供求情況，和勞動力等。
- 1b. 你還需要檢視相關的內部勞動力數據和資訊，以識別風險和差距。提出一個行動計劃，說明你將收集和檢視哪些內部勞動力數據和資訊，以及你將進行哪些基本分析來識別差距和風險。同時考慮定量數據和定質資訊，並明確指出進行檢視的期限。

試題 2 –

如果客戶服務部的流失率最高，這將對公司的營運和業績產生重要影響。客戶服務主任和團隊主管的流失率同樣高。最近更有兩名團隊主管辭職。

- 2a. 提出一個以多樣化的僱傭種類重組整個客戶服務團隊的計劃，以提高員工隊伍的穩定性。請解釋你提出該計劃的理由。在答案中可考慮以下人力編配需求和僱傭種類： -

適用於日常運作

正常辦公時間以外的運作

適用於白天的繁忙時間

適用於周末和假期的繁忙時間

上述每種情況下對客戶服務主任和團隊主管的需求

如果有其他具體需求

- 2b. 提出一個由人力資源部帶領的行動計劃，更新客戶服務團隊主管的職責和職位要求。需在計劃中包含流程和方法。

試題 3 –

XYZ Bank 需要招聘多名客戶服務主任和團隊主管。目前員工團隊面臨繁重的工作量，對員工士氣產生影響。重要的是要在最短的時間內找到最合適的人員來填補這些空缺。

- 3a. 提出一個招聘計劃，推薦最合適的物色渠道，以吸引合資格的客戶服務主任和團隊主管職位申請者。提議中可以包括多個渠道。解釋使用建議渠道的原因和好處。在提議中可考慮以下內容：

各崗位的一般職責

職位要求

目標應徵者

可以觸達目標應徵者的適當渠道

- 3b. 提出可有效且高效地識別最適合該職位的人員的評核方法。請解釋使用所建議方法的原因。提議中可以包括流程中的不同階段的不同評核方法。在提議中可考慮以下內容：

客戶服務主任職位的評核方法

團隊主管的評核方法

流程早期步驟和後續步驟的評核方法

可以獨立使用以及可以與部分招聘渠道一起使用的評核方法，例如某些招聘渠道的即場面試

7.4 試題答案

選擇題			
1. B	2. B	3. D	4. D
5. D	6. D	7. B	8. B
9. B	10. B	11. C	12. B
13. B	14. D	15. A	16. B
17. B	18. D	19. C	20. D
21. A	22. C	23. D	24. B

短答題	
1.	• 工作壓力 • 工作量 • 高流失率 • 在工作中與人發生衝突 • 低投入程度 • 員工關係薄弱

2.	• 人力資源機構 • 行業專業協會 • 政府部門 • 監管機構 • 顧問公司 • 社交媒體
3.	• 職位名稱 • 職位和工作性質摘要 • 職位目標 • 職務和職責 • 要交付的具體任務 • 管理層的期望 • 匯報結構 • 按資歷架構的職級或職階 • 晉升路徑 • 工作地點 • 工作條件 • 出行要求 • 要使用的機器和工具 • 薪酬或薪酬範圍
4.	• 長期員工 • 固定期限合約的兼職 • 連期兼職 • 實習 • 臨時工人 • 獨立合約員工 • 自由工作者 • 外判中介公司僱員
5.	• 員工推薦 • 在內聯網上發布 • 在通訊板上發布 • 內部調動 • 晉升 • 退休員工或臨近退休的員工 • 由實習生轉換成員工 • 前員工 • 以往的申請者
6.	• 電話面試 • 虛擬面試 • 面對面面試

	• 能力和性格測試 • 工作樣本 • 練習 • 工作試驗 • 評核中心
--	---

7.5 長答題評分準則

評核將基於以下標準：

- 1a. 收集市場數據：清晰理解在分析影響金融行業就業市場趨勢和問題時所需的數據和資訊，清楚數據和資訊來源，並能從分析中解讀出有意義的訊息。
- 1b. 收集勞動力數據：清晰理解分析勞動力風險和差距時所需的內部勞動力數據和資訊，並能從分析中得出有意義的訊息。
- 2a. 客戶服務團隊的僱傭種類：展現能夠識別各種僱傭種類的特徵，並運用邏輯推理來提高 XYZ Bank 員工隊伍的穩定性。
- 2b. 職位分析：行動計劃應包含職位分析中的關鍵步驟，並展示對 XYZ Bank 可實際使用的各種分析方法的理理解。
- 3a. 招聘計劃：該計劃應能採用多種物色渠道和方法。論據表明對每個渠道和使用方法的利弊的理解。該計劃需要符合目標才能有效且高效。
- 3b. 評核方法：該計劃展示了對客觀且與客戶服務主任和團隊主管職位相關的評核方法和工具的理解。該計劃需要讓主要持份者參與，並以合理的操作流程來執行。該計劃需要符合目標才能有效且高效。

在整體評核中，學員需要回答所有長答題時，評分準則如下。如單獨使用個別能力單元時，可能需要相應調整評分準則。

題 1a	收集市場數據：	10%
題 1b	收集勞動力數據：	10%
題 2a	僱傭種類：	9%
題 2b	職位分析：	9%
題 3a	招聘計劃：	8%
題 3b	評核方法：	8%
長答題的總分：		54%

以上為建議的評分方案，可根據培訓的具體要求進行調整。

7.6 評審準則

整體評核的各部分總分：

試題	分數
選擇題	24
短答題 1	3
短答題 2	3
短答題 3	5
短問題 4	3
短答題 5	4
短答題 6	4
長問題 1a	10
長問題 1b	10
長問題 2a	9
長問題 2b	9
長問題 3b	8
長問題 3b	8
總分	100

課堂活動和整體評核佔總分的比例

評核	最高總分	總分的加權百分比
課堂活動	100	40%
整體評核	100	60%

課堂活動和整體評核的總分計算例子

課堂活動分數	例如： $36 + 37 + 28 = 101$ （滿分 115 分） 即 88%	（40%）	= 35.20
整體評核分數	例如： 75 分（滿分 100 分） 即 75%	（60%）	= 45
總分			80.20

以下評分標準可作為學員在能力表現方面的參考準則。

分數百分比	表現標準	描述
85% - 100%	優	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的良好理解
65% - 84%	良	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的充分理解
50% - 64%	常	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容的充分理解
35% - 49%	可	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的部分培訓內容的理解
35% 以下	劣	對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容，學習和理解均有限

參考資料

- [Ahrefs]. *Content Marketing For Beginners: Complete Guide* [Video]. YouTube.
- [AIHR - Academy]. *What is Job Analysis?* [Video]. YouTube.
- am730 (2023, December 11). 搶人才推 4/4.5 天工作周 七成企業招聘難 研加薪增福利. Reviewtrackers.com.
- Baluch, A., & Main, K. (2022, October 12). *14 Onboarding Best Practices (2024 Guide)*. Forbes.com.
- Barrett-Poindexter, J. (2019, September 3). *The Dos & Dont's for Recruiters*. Glassdoor.co.uk.
- Bibb, S. (2016). *Strengths-Based Recruitment & Development*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Brannick, M.T., Levine, E.L. (2002). *Job Analysis*. California: Sage Publications, Inc.
- Brown, J.N. (2011). *The Complete Guide to Recruitment: A Step-by-Step Approach to Selecting, Assessment and Hiring the Right People*. Philadelphia: Kogan Page.
- The Business Blocks (n.d.). *Employee Staffing Statistics, Trends, Costs, Market, And More*. Thebusinessblocks.com.
- Couch, M. (2021, March 5). *3 Ways to Change Your Employer Branding to Secure Strong Talent*. Glassdoor.com.
- Darwinbox (n.d.). *Meaning & Definition, Staffing*. Darwinbox.
- Datapeople (n.d.). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Datapeople.io.
- Ghodasara, A. (n.d.). *Full Recruitment Life Cycle: 7 Stages of Recruitment Process*. Ismartrecruit.com.
- Glassdoor (n.d.). *An Exclusive Report on Employer Branding - Your Talent Is Talking*. Glassdoor.com.
- Goldstein, H.W., Pulakos, E.D., Passmore, J., and Semedo, C. (2017). *The Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- [GreggU]. *Functional Job Analysis* [Video]. YouTube.
- [GreggU]. *HR Basics: Writing Job Descriptions* [Video]. YouTube.
- HireDNA (2021, October 11). *How Continuous Recruitment Can Reduce Your Time-to-Hire and Cost-Per-Hire*. Hiredna.com.
- Hiringpeople (2024, August 2). *What is The Difference Between A Job Specification And A Job Description?* Hiringpeople.co.uk.
- Indeed for employers (n.d.). *What Is the Definition of Staffing?* Indeed.com.
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process - The Ultimate Guide to Hiring Top Talent*. Jobsoid.com.
- Karim, M., Bhuiyan, Y.A., Deb Nath, S.K., Latif, W.B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(2), 18-25.
- Maurer, R. (2017, May 18). *Align Stakeholders in the Hiring Process to Boost Results*. Shrm.org.
- MSG (n.d.). *Manpower Planning*. Manpower-Planning.htm.

- The National Human Resources Directory (n.d.). *A Competency-Based Approach to Recruitment and Selection*. Hrworks.co.za.
- S., C. (1, January 1). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Truein.com.
- Skulls, W. (2022, December 21). *Recruitment Models and Tips for the Best Recruitment Practices*. LinkedIn.com.
- Tham, C. (n.d.). *Employee vs. Contractor: How to Classify Workers in Hong Kong*. Rippling.com.
- Truein (2024, February 13). *Manpower Planning - Meaning, Types, Process, Need, and Factors That Affect It?* Truein.com.
- Watson, S. (n.d.). *Building Incredible Teams: Stakeholder Management in Recruit*. Scede.io/blog.
- [Bython]. *How to Develop Your Employer Branding* [Video]. YouTube.
- CIPD (2023, November 7). *Employer Brand*. Cipd.org.
- Djorak (n.d.). *Internal Recruitment Source: In Detail Types Advantages & Much More*. Xobin.com.
- Forbes Human Resources Council (2020, April 14). *Picking The Right Candidate For The Job: 13 Tips For Interviewers*. Forbes.com.
- Hayes, A. (n.d.). *Human Resource Planning, Meaning, Process, and Examples*. Investopedia.com.
- Hays (n.d.). *Planning your job interview: Competency vs behavioural questions*. Hays.com.
- HiPeople (n.d.). *Proactive Recruiting*. Hipeople.io.
- HireQuotient (2023, August 2). *Assessment Methods & Tools to Evaluate your Candidates*. Hirequotient.com.
- jobs.db by seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2024*. Hk.Employer.Seek.com.
- jobs.db by seek (n.d.). *Job Seeker Salary Report, 2023*. Hk.Employer.Seek.com.
- MacKenzie, K., & Pantelakis, A. (n.d.). *8 Steps of the Selection Process for Hiring Employees*. Resources.Workable.com.
- Martin, C. (2010). *Perfect Phrases for Writing Job Descriptions*. New York: McGraw Hill.
- Mitchell, B., Gamlem, C. (2022). *The Big Book of HR*. Massachusetts: Career Press.
- Reynolds, D.H., Weiner, J.A. (2009), *Online Recruiting and Selection*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Morgan McKinley (n.d.). *7 Steps To Creating Your Employer Branding Strategy*. Morganmckinley.com.
- Reviewtrackers (2022, June 23). *The Complete Guide to Employer Branding*. Reviewtrackers.com.
- Staffhouse International Resources (2023, September 7). *Human Resource Planning vs. Manpower Planning: Understanding the Difference*. Staffhouse.com.
- Sundaram, D., & Patel, N. (2019, January 31). *Essential Ingredients for an Effective Onboarding Program*. Gallup.com.
- Tutorialspoint (n.d.). *Types of Recruitment*. Tutorialspoint.com.
- Wetherel, E., & Nelson, B. (2021, August 12). *8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process*. Gallup.com.

附錄

報告 B: 政府統計處「2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字」，2023 年（[連結](#) – 選用於 2023 年 8 月發布的 2022 年報告，第 4-5 頁）

表 1 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
製造 Manufacturing	94 900 (2.5%)	90 900 (2.3%)	88 600 (2.3%)	85 200 (2.3%)	80 300 (2.2%)	76 200 (2.1%)	-19.8	-5.2
電力、燃氣和自來水供應及廢棄物管理 Electricity, gas and water supply, and waste management	15 300 (0.4%)	15 400 (0.4%)	15 700 (0.4%)	15 600 (0.4%)	15 800 (0.4%)	16 100 (0.4%)	+5.5	+2.0
電力及燃氣供應 Electricity and gas supply	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	8 100 (0.2%)	7 900 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	+1.4	+1.1
自來水供應；污水處理、廢棄物管理及污染 防治服務 Water supply; sewerage, waste management and remediation services	7 400 (0.2%)	7 400 (0.2%)	7 600 (0.2%)	7 800 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 100 (0.2%)	+9.8	+2.9
建造 Construction	337 900 (8.8%)	343 900 (8.9%)	333 400 (8.6%)	310 800 (8.4%)	323 800 (8.8%)	327 400 (9.1%)	-3.1	+1.1
服務行業 Service industries	3 381 100 (88.2%)	3 431 900 (88.3%)	3 431 000 (88.6%)	3 277 500 (88.8%)	3 248 100 (88.5%)	3 191 000 (88.3%)	-5.6	-1.8
進出口貿易、批發及零售 Import/export, wholesale and retail trades	871 000 (22.7%)	873 800 (22.5%)	818 300 (21.1%)	727 900 (19.7%)	699 300 (19.0%)	684 600 (18.9%)	-21.4	-2.1
進出口貿易 Import and export trade	488 600 (12.7%)	485 200 (12.5%)	444 800 (11.5%)	394 500 (10.7%)	374 500 (10.2%)	366 200 (10.1%)	-25.0	-2.2
批發 Wholesale	59 600 (1.6%)	59 200 (1.5%)	56 100 (1.4%)	50 700 (1.4%)	48 200 (1.3%)	49 800 (1.4%)	-16.4	+3.5
零售 Retail trade	322 800 (8.4%)	329 300 (8.5%)	317 400 (8.2%)	282 700 (7.7%)	276 700 (7.5%)	268 600 (7.4%)	-16.8	-2.9
住宿 ⁽²⁾ 及膳食服務 Accommodation ⁽²⁾ and food services	275 700 (7.2%)	280 600 (7.2%)	275 800 (7.1%)	236 400 (6.4%)	239 400 (6.5%)	240 600 (6.7%)	-12.7	+0.5
運輸、倉庫、郵政及速遞服務 Transportation, storage, postal and courier services	313 500 (8.2%)	308 400 (7.9%)	310 600 (8.0%)	291 900 (7.9%)	289 200 (7.9%)	279 600 (7.7%)	-10.8	-3.3
資訊及通訊 Information and communications	113 100 (3.0%)	112 800 (2.9%)	114 000 (2.9%)	112 000 (3.0%)	108 900 (3.0%)	106 800 (3.0%)	-5.6	-2.0
金融及保險、地產以及專業及商用服務 Financing and insurance, real estate, and professional and business services	788 700 (20.6%)	806 700 (20.8%)	828 200 (21.4%)	831 900 (22.5%)	836 400 (22.8%)	819 100 (22.7%)	+3.9	-2.1
金融及保險 Financing and insurance	259 000 (6.8%)	264 300 (6.8%)	274 400 (7.1%)	276 200 (7.5%)	277 500 (7.6%)	269 700 (7.5%)	+4.1	-2.8
地產 Real estate	135 800 (3.5%)	140 000 (3.6%)	144 500 (3.7%)	146 500 (4.0%)	150 900 (4.1%)	149 500 (4.1%)	+10.1	-0.9
專業及商用服務 Professional and business services	393 900 (10.3%)	402 400 (10.4%)	409 200 (10.6%)	409 200 (11.1%)	408 000 (11.1%)	399 900 (11.1%)	+1.5	-2.0
專業、科學及技術服務 Professional, scientific and technical services	192 900 (5.0%)	198 000 (5.1%)	205 600 (5.3%)	207 900 (5.6%)	209 400 (5.7%)	206 300 (5.7%)	+7.0	-1.5
行政及支援服務 Administrative and support services	201 100 (5.2%)	204 400 (5.3%)	203 700 (5.3%)	201 300 (5.5%)	198 600 (5.4%)	193 500 (5.4%)	-3.7	-2.5

表 1 (續) 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 (cont'd) Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
公共行政以及社會及個人服務 Public administration, and social and personal services	1 019 100 (26.6%)	1 049 700 (27.0%)	1 084 100 (28.0%)	1 077 300 (29.2%)	1 074 700 (29.3%)	1 060 200 (29.3%)	+4.0	-1.4
公共行政 Public administration	113 000 (2.9%)	115 800 (3.0%)	119 600 (3.1%)	121 400 (3.3%)	128 600 (3.5%)	126 700 (3.5%)	+12.1	-1.5
教育 Education	209 600 (5.5%)	217 600 (5.6%)	226 200 (5.8%)	220 600 (6.0%)	215 100 (5.9%)	218 300 (6.0%)	+4.1	+1.5
人類保健及社會工作服務 Human health and social work services	199 700 (5.2%)	202 800 (5.2%)	212 500 (5.5%)	218 800 (5.9%)	221 300 (6.0%)	225 400 (6.2%)	+12.9	+1.9
藝術、娛樂及康樂活動 Arts, entertainment and recreation	55 500 (1.4%)	56 900 (1.5%)	58 500 (1.5%)	52 200 (1.4%)	52 000 (1.4%)	50 800 (1.4%)	-8.6	-2.3
其他社會及個人服務 Other social and personal services	441 200 (11.5%)	456 600 (11.8%)	467 300 (12.1%)	464 300 (12.6%)	457 700 (12.5%)	439 000 (12.1%)	-0.5	-4.1
其他 ⁽³⁾ Others ⁽³⁾	3 900 (0.1%)	3 400 (0.1%)	3 600 (0.1%)	2 600 (0.1%)	3 100 (0.1%)	3 500 (0.1%)	-11.8	+12.4
總就業人數 Total employment	3 833 100 (100.0%)	3 885 400 (100.0%)	3 872 200 (100.0%)	3 691 700 (100.0%)	3 671 100 (100.0%)	3 614 200 (100.0%)	-5.7	-1.6

資料來源：政府統計處《香港統計月刊》，2023 年 8 月

報告 C： 「香港僱員平均享 3.5%加薪創疫情以來新高」
香港人力資源管理學會 ([連結 - 點選 2022 年](#))

以下是文章的摘錄。



PRESS RELEASE

[For immediate release]

Hong Kong Employees Enjoy 3.5% Pay Rise Highest Since Pandemic

[20 October 2022 – Hong Kong] Hong Kong employees received an average salary increase of 3.5% in 2022, hitting the highest level since the COVID-19 outbreak, according to the survey findings released today by the Hong Kong Institute of Human Resource Management (HKIHRM).

HKIHRM's 2022 Pay Trend Survey collected data from 178 companies on pay adjustment and bonus incentives provided for employees in the period between January and September this year. The companies that participated in the survey spanned 12 business sectors, employing a total of around 120,700 full-time salaried employees. Below are the survey's key findings:

報告 D: 美世 (Mercer), 2023 年香港薪酬持續上漲, 2022 年 11 月 ([連結](#))

以下是文章的摘錄。點擊連結查看全文。

- **Overall median salary increments still below pre-pandemic levels, but projected to hit 3.8% next year, up from 3.6% this year**
- **Talent attraction and retention biggest challenge for companies as voluntary turnover for 2022 could potentially double pre-pandemic levels**

Employees in Hong Kong SAR can look forward to a median 3.8% increase in their salaries next year, according to Mercer's annual Total Remuneration Survey (TRS) 2022. The TRS polled 544 organizations across 13 industries in Hong Kong between April and June this year.

While salary increments have been steadily rising from the low 3% seen during the peak of the pandemic in 2021, it has yet to reach the pre-pandemic level of 4% seen in 2019. Hong Kong SAR's median salary increment is below the Asia Pacific average[1] of 4.4%. Across Asia Pacific, the overall average salary increases reflect a divergence in pay progression between emerging and developed economies, with estimates as high as 7.1% in Vietnam to 2.2% in Japan, the lowest in the region.

(部分文章未收錄於此, 點擊連結閱讀全文)

Attraction and retention of talent remain companies' biggest challenge

Talent attraction and retention continues to be a top priority for companies in Hong Kong as they grapple with higher than usual voluntary turnover this year. The average turnover rate is already at 10.5% as of mid-2022. In comparison, the full year voluntary turnover rate for companies in Hong Kong was 14.6% in 2019. The high turnover is due primarily to prevailing pandemic restrictions and a more challenging business environment which has resulted in a talent outflow. According to Hong Kong SAR's Census and Statistics Department[2], the city saw an outflow of 113,200 residents between mid-2021 and mid-2022, which resulted in a 1.6% decrease in overall population. This is also the biggest drop in population on record.

The challenge is more pronounced in certain industries like Hospitality and Retail as they are still affected by the lack of tourists from Mainland China. Moreover, the nature of the work in these industries does not align with many employees' present expectations of having more flexible work arrangements.

資料來源: Salaries in Hong Kong SAR continue to rise in 2023 but companies are cautiously optimistic: Mercer Survey, 2022

香港資歷架構

人力資源管理
《能力標準說明》為本教材套

招聘實務精要學員指南

2025 年 5 月

貢獻者名單

衷心感謝一群經驗豐富的人力資源專業人員，他們為教材套的內容和練習貢獻了寶貴的經驗、觀點、評語和意見。當中包括不記名的受訪者，他們來自資訊科技、工程、電訊和醫療保健行業，並在管理崗位上擁有十多年的人力資源工作經驗。特別感謝以下人士貢獻額外的時間參與焦點小組討論（按機構名稱的英文字母順序排列）： -

- ★ Hex Trust，學習與文化副總裁，Wayne CHOY 先生
- ★ 香港鐵路有限公司，總經理—人力資源，蕭慧雯女士
- ★ 一家電訊機構的學習及人才管理經理，Erica TSE 女士
- ★ 一家出版機構的人力資源業務夥伴，K.C. FU 女士
- ★ 一家地產開發與管理機構的學習及發展總監

目錄

	頁
第 1 章 引言	1
第 2 章 課題與表現要求的對照	2
第 3 章 應用和涵蓋範圍	6
3.1 目標使用者（即學員）	6
3.1.1 對學員的建議要求、過往資歷及經驗	6
3.1.2 學習準備指南	6
3.1.3 推薦學習計劃	6
3.1.4 課堂活動和評核的準備	7
3.2 教材套內容的結構	8
3.3 對學員的整體預期學習成果	8
第 4 章 培訓和學習方法	9
第 5 章 對能力單元培訓內容的建議	10
5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）	10
5.1.1 此能力單元的預期學習成果	10
5.1.2 培訓內容	10
簡介	10
5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況	11
5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素	11
就業市場資訊	12
5.1.2.3 就業市場資訊概況	12
5.1.2.4 就業市場資訊來源	12
5.1.2.5 定量就業市場資訊	13
5.1.2.6 定質就業市場資訊	15
勞動力資訊	17
5.1.2.7 勞動力資訊概況	17
5.1.2.8 勞動力資訊來源	18
5.1.2.9 定量勞動力資訊	19
5.1.2.10 定質勞動力資訊	21
整合來自就業市場和勞動力的資訊	23
5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發	23
5.1.3 推薦課堂活動	27
練習 1 – 獲取就業市場資訊	27
練習 2 – 市場資訊解讀	28
練習 3 – 勞動力報告的解讀	29
練習 4 – 「從策略到行動」小測試	30
練習 5 – 迷你個案	31
5.1.4 附加學習材料	32
5.2 編寫有效的工作規範和職責說明（編號：106933L4）	33

5.2.1	此能力單元的預期學習成果.....	33
5.2.2	培訓內容	33
	簡介	33
5.2.2.1	招聘流程概況.....	34
5.2.2.2	有效招聘流程的價值	38
	招聘流程的首兩個步驟.....	38
5.2.2.3	了解招聘要求（七個步驟中的第一個步驟）	38
5.2.2.4	進行職位分析（七個步驟中的第二個步驟）	40
	資訊來源	50
5.2.2.5	機構內部資訊.....	51
5.2.2.6	來自市場的資訊.....	52
5.2.3	推薦課堂活動	53
	練習 6 – 確定合適的僱傭種類.....	53
	練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位	54
	練習 8 – 一些職位分析方法的利弊.....	55
	練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求	56
5.2.4	附加學習材料	57
5.3	備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法（編號：106943L4）	59
5.3.1	此能力單元的預期學習成果.....	59
5.3.2	培訓內容	59
	簡介	59
5.3.2.1	招聘流程概況.....	60
5.3.2.2	有效招聘流程的價值	61
	招聘流程中的其他關鍵步驟.....	62
5.3.2.3	製作招聘啟事（七個步驟中的第三個步驟）	62
5.3.2.4	物色（七個步驟中的第四個步驟）	67
5.3.2.5	篩選和初選（七個步驟中的第五個步驟）	71
5.3.2.6	甄選（七個步驟中的第六個步驟）	74
5.3.2.7	取錄（七個步驟中的第七個步驟）	75
	其他與招聘相關的活動.....	76
5.3.2.8	應徵者追蹤.....	76
5.3.2.9	入職.....	77
5.3.2.10	僱主品牌.....	78
5.3.2.11	持份者管理.....	79
	資訊來源	79
5.3.2.12	機構內部資訊.....	79
5.3.2.13	來自市場的資訊.....	80
5.3.3	推薦課堂活動	82
	練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事	82
	練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道	83

練習 12 – 面對面面試的目標	84
練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準	85
5.3.4 附加學習材料	86
第 6 章 後記	88
6.1 專業人脈	88
6.1.1 內部人脈	88
6.1.2 外部人脈	89
6.1.3 虛擬人脈	89
6.2 人力資源的思維及態度	90
第 7 章 評核與評級準則	91
參考資料	92
附錄	94

第1章 引言

教材套以《能力標準說明》為基礎，其學習及評核材料取材自與工作崗位及職能對應的能力單元。這些能力單元的表現要求為教材套的學習成果。學習和評核材料與學習成果相對應。課程內容根據特定的學員特徵、學習模式及評核方法而開發，可作為培訓單元設計的參考。

配合同名教材套，本學員指南概述培訓單元的基本元素，使用以下三個能力單元，這些能力單元被視為人力資源、人力規劃及編配職業資歷階梯的核心能力：

- 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）
- 編寫有效的工作規範和職責說明（編號：106933L4）
- 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法（編號：106943L4）

這三個能力單元可作為學習內容、評核指引和支援，以及參考資料的例子。

第 2 章 課題與表現要求的對照

本章展示三個表格，每個表格專注於一個能力單元，將教材套中的主要課題與此能力單元的預期學習成果進行對照。

下表展示教材套內容與各個能力單元的特定表現要求之間的關聯。類別和範圍 / 領域欄列明課題，相關的表現要求 / 預期學習成果以剔號標示。

表 1：課題與能力單元 107075L4 之表現要求的對照

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域		課題對照				
一. 簡介	• 人力編配及勞動力持續性概況 • 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素		✓	✓			

能力單元							
名稱 ：收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊 編號 ：107075L4 應用範圍 ：收集各業務市場和司法管轄區的就業市場趨勢和影響僱傭問題的數據，並把它們轉化成有意義的資訊。此能力單元適用於把就業市場資訊收集流程，以及有關資訊對機構變化的影響之確定，成為風險管理的一個組成部分。 級別 ：4 學分 ：4	表現要求 / 預期學習成果						
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度	
	了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性和影響（例如員工不安和不良的員工流失）	了解各種提供就業市場趨勢資訊來源	與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業機構、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢	收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響	把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估	搜尋並採用新渠道（例如追蹤相關網誌、參與相關論壇和社群）去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題	
類別	範圍 / 領域	課題對照					
二. 就業市場資訊	- 就業市場資訊概況 - 就業市場資訊來源 - 定量就業市場資訊 - 定量就業市場資訊的形式 - 定量就業市場資訊的解讀 - 定質就業市場資訊 - 定質就業市場資訊的形式 - 從定質就業市場資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 勞動力資訊	- 勞動力資訊概況 - 勞動力資訊來源 - 定量勞動力資訊 - 定量勞動力資訊的形式 - 定量勞動力資訊的解讀 - 定質勞動力資訊 - 定質勞動力資訊的形式 - 從定質勞動力資訊獲得的啟發	✓	✓	✓	✓	✓	✓
四. 整合來自就業市場和勞動力的資訊	從綜合資訊獲得的啟發	✓	✓		✓	✓	

表 2：課題與能力單元 106933L4 之表現要求的對照

能力單元									
名稱 ： 編寫有效的工作規範和職責說明 編號 ： 106933L4 應用範圍 ： 根據所涉及的活動和成功完成工作所需的人員質素，編寫有效的工作內容。此能力單元適用於就職務、職位與職責、以及合資格人選的特點、知識和技能，為機構、現有的員工和未來的員工，提供最新的職位資訊。 級別 ： 4 學分 ： 4	表現要求 / 預期學習成果								
	職務範圍的知識		應用及流程			行為及態度			
	了解工作規範（例如有效履行特定職務和職責時所需的特點和資歷）及職責說明（例如職位名稱、工作撮要、從屬關係、職務）的主要元素	如有需要，了解機構對職位要求的變化以至區域司法管轄區的要求	在前線管理人員的輔助下，籌備職位分析	根據職位分析結果，與前線管理人員協作，備妥或更新工作規範和職責說明	及時跟蹤員工動向（例如晉升、內部調職）和招聘事宜，確認最新的工作規範	查對工作規範和職責說明的內容	主動聯絡前線管理人員，確認最新的工作規範和職責說明之有效性		
類別	範圍 / 域		學習主題映射						
一. 介紹	- 招聘流程概況 - 人力規劃 - 招聘和僱用 - 有效招聘流程的價值		✓	✓					
二. 招聘流程的早期步驟	- 了解招聘要求 - 進行職位分析 - 職位分析的價值 - 職位分析的流程和方法 - 人力資源在職位分析中的角色 - 職責說明和工作規範		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊			✓	✓	✓	✓	✓	✓

表 3：課題與能力單元 106943L4 之表現要求的對照

能力單元								
名稱 ： 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法 編號 ： 106943L4 應用範圍 ： 提供職位概述，撮要職位的主要職責和對機構整體成功之重要性。此能力單元適用於招聘廣告和報張／社交媒體廣告的製作，以誘發求職者申請職位。 級別 ： 4 學分 ： 4	表現要求／預期學習成果							
	職務範圍的知識		應用及流程					行為及態度
	了解有效招聘訊息的主要元素和要求	為各職位空缺，了解市場上物色潛在求職者的各種來源	根據機構的工作規範和職責說明，備妥清晰而準確的招聘內容	通過建立和向潛在求職者展示有力的僱主品牌，運用內容營銷，吸引合適的人選	採用最具成本效益的招聘渠道及方法	如有需要，調整現有的招聘渠道及方法，以優化招聘結果	主動搜尋新的招聘渠道及方法，以改進成本效益和招聘成果	
類別	範圍／域	學習主題映射						
一. 介紹	- 招聘流程概況 - 有效招聘流程的價值	✓	✓					✓
二. 招聘流程的關鍵步驟	- 製作招聘啟事 - 物色 - 外部物色 - 內部物色 - 篩選和初選 - 甄選 - 取錄	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
三. 其他與招聘相關的活動	- 應徵者追蹤 - 入職 - 僱主品牌 - 持份者管理	✓		✓	✓	✓	✓	
四. 資訊來源	- 機構內部資訊 - 來自市場的資訊		✓	✓	✓	✓	✓	✓

第3章 應用和涵蓋範圍

本教材套涵蓋人力資源管理界別的三個能力單元均具備跨行業的特性。本教材套旨在提供一套適用於大多數行業基礎教材的內容材料。然而，這些內容並非鉅細無遺，使用者應按照個別行業的具體需求，對部分培訓內容作出調整和配合。

3.1 目標使用者（即學員）

3.1.1 對學員的建議要求、過往資歷及經驗

本教材套屬資歷級別第四級。由培訓機構和院校提供的培訓，學員通常與其他現職人力資源的從業員或對人力資源崗位感興趣的人員同班。為促進有效學習，建議入學要求如下： -

- 香港中學文憑考試五科成績達第二級或以上，包括英國語文及中國語文或同等學歷；或
- 完成資歷級別第三級相關學科的認可資歷；或
- 具備兩年相關工作經驗。

對於參與內部培訓的學員，因他們已為機構員工，故上述入學要求並不適用。如果內部學員具備一至兩年的人力資源工作經驗或曾修讀人力資源相關的短期課程，將較容易理解課程內容。

3.1.2 學習準備指南

具有一些人力資源相關經驗的學員能更好地將培訓內容與實際工作連結起來。然而，這並非強制性要求。

本指南包含一份推薦學習計劃，供學員在培訓前後進行準備，以幫助深化課堂培訓成果。

整體評核旨在幫助學員更好地理解培訓課程的學習成果，重點在於對內容的理解。學員可以透過複習每一部分的要點和筆記、與導師溝通不明之處，以及思考如何將學習內容應用於實際工作來準備評核。

3.1.3 推薦學習計劃

每個學習單元的課堂培訓可能安排為連續 1.5 天共 12 小時、一段時間內的三節 4 小時課，或其他安排。具體安排由培訓機構和教育機構決定。

建議採用以下學習計劃，以幫助學員儘量學習和理解每個 4 小時的課堂培訓單元。

表 4：推薦學習計劃

培訓前	0.5-1 小時	- 閱讀培訓大綱，了解內容概況 - 記錄特別感興趣的領域或先前知識或經驗有限的部分 - 準備在課堂上提出的問題
課堂培訓	4 小時	- 積極參與培訓討論和活動 - 尊重地提問，有需要時向導師尋求澄清及 / 或例子 - 做筆記，記錄重要的概念、例子和答案 - 把握機會參與培訓討論，並建立專業形象 - 了解其他學員在職場上的工作慣常做法 - 與其他學員交流，建立專業人脈
培訓後的第二天	1-2 小時	- 重溫學習材料、筆記、評核結果和導師的評語，以鞏固學習成果 - 識別需要進一步了解的領域並做筆記，準備在下次課堂中詢問導師及 / 或其他學員 - 與經理討論可以在機構內應用的課題
培訓後	持續	- 翻閱「附加學習材料」中的閱讀資料和視頻連結，以深入了解相關課題 - 從「附加學習材料」的「實用連結」中搜尋資訊 - 定期重溫內容和筆記，以加強理解 - 尋找機會將所學應用於工作 - 觀察在自己機構中實踐的其他內容 - 主動向經理詢問不同慣常做法及建議 - 進一步研究其他感興趣的相關課題

表 4 作為學習計劃參考，列出課堂培訓前、培訓時和培訓後的主要行動，對應課堂培訓、自修和研究，以及在工作中應用的學習方法。各項活動的分配時間為估算值，學員可依自己的學習習慣進行調整。

3.1.4 課堂活動和評核的準備

大部分課堂練習為小組活動形式，最佳小組人數會根據練習的性質而有所不同。在內部培訓，學員也可以單獨或兩人一組進行。

所有練習均設有評分制度，幫助學員了解學習單元的學習進度。請認真聽取導師的解說，需要時做筆記並提出問題以尋求澄清。積極參與所有活動是最佳的學習準備，並能讓學員享受學習的過程。

3.2 教材套內容的結構

配合同名教材套，本學員指南涵蓋三個能力單元，每個單元均可單獨用於訓練，內容包括人力資源相關課題和流程的概況，隨後是各個課題和流程的詳細介紹。「後記」章節探討其他有助於提升人力資源專業水平的課題，並促進所學知識在專業環境中的實際應用。

此內容結構旨在幫助學員先了解整個流程，再深入細節，以促進更有效的學習。了解流程概覽是學習過程的重要一環，可能會超出學員現有的工作範圍。認識流程背後的原因及細節可以更好地激發學員持續學習的動力，並加強他們在主任或以上職級的人力資源崗位的主人翁意識，特別是在招聘相關工作。

全部共有十三個推薦課堂活動涵蓋三個能力單元，這些活動可用於學習及整體評核。課程最後還提供一個涵蓋三個能力單元的整體評核，以評估學員對培訓內容的理解。

3.3 對學員的整體預期學習成果

使用本教材套完成三個能力單元的學習後，學員將能夠：

- 識別能提供相關資訊來源的網絡（例如：專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構）以獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題；
- 識別就業市場變化對機構的影響；
- 配合目前業務表現和未來發展需要，編寫有效和最新的工作規範和職責說明；
- 以清晰而準確的方式，備妥招聘內容；及
- 通過既定的招聘渠道及方法，物色求職者。

第 4 章 培訓和學習方法

在培訓課堂上，導師透過講授和課堂活動來引導學員擴闊視野，從過去到現在和未來，同時考慮內部和外部環境。這有助學員在專注於特定任務之前對相關人力資源職能有全面的了解。為此，建議採用以下學習方法。

三個能力單元共計 12 個學分。學員獲得這三個能力單元所需的總學習時間應包含 36 小時的課堂培訓。有效的學習需結合課堂培訓、自我複習、在工作中應用，以及同事和上級的支持。除了出席結構化的課堂培訓外，建議學員預留時間進行自修和研究，將所學內容應用於工作，並主動尋求工作中的支持。以下是可供參考的學習方法。

表 5：學習模式的參考

學習模式	建議時數	範圍
課堂培訓	36 小時	● 導師演示和討論 ● 具有學習評核作用的課堂活動 ● 整體評核
自修	84 小時	● 課堂培訓前的準備 ● 溫習課堂培訓涵蓋的內容 ● 重溫自己的筆記、評核結果和導師評語，以鞏固理解 ● 瀏覽「附加學習材料」中的閱讀資料和視頻連結，以進一步深入了解相關課題 ● 透過閱覽「附加學習材料」下的「實用連結」中的資訊，搜尋相關科目或特定課題的其他參考資料，以進行與課題相關研究，從而加深對特定課題的理解

本學員指南還包括附加學習材料清單，以幫助學員自修並進一步了解各個課題。表 5 提供一種包含這些元素的學習方式，並附上各元素的建議時間分配以供參考。

第 5 章 對能力單元培訓內容的建議

本學員指南支援三個能力單元關於招聘實務精要的培訓內容。第一個能力單元 107075L4 探索就業市場和人力資源資訊的收集，使學員能夠分析和了解就業市場及勞動力需求的動態。能力單元 106933L4 將重點轉移到招聘的初始階段，涵蓋了解招聘要求、進行職位分析，以及制訂職責說明和工作規範等基本步驟。最後，能力單元 106943L4 鑽研招聘流程的更廣泛層面，包括製作招聘啟事、入職、僱主品牌、持份者管理等。

5.1 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊（編號：107075L4）

5.1.1 此能力單元的預期學習成果

本節旨在通過收集和解讀就業市場及勞動力資訊的重要課題，幫助學員實現以下成果。完成本節後，學員將能夠：

- 了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性；
- 了解各種提供就業市場趨勢資訊來源；
- 與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢；
- 收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響；
- 把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估；
- 為風險評估，把內部勞動力數據轉化成有意義的資訊；及
- 搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題。

5.1.2 培訓內容

簡介

人力資源部在機構內擔當重要的角色而且多面，有效的人力編配及勞動力管理就是例子。一個稱職的工作團隊需要各職位由最合適的人員擔任。人力編配不僅是擁有一支勞動力，更需要持續的積極管理，以確保機構能夠在任何已規劃或突發的業務狀況下持續運作。

資訊和數據是有效人力編配及勞動力持續性的主要工具之一。定量數據和定質資訊經過適當分析後，能為人力編配及勞動力風險管理提供寶貴的啟發。

此能力單元著重於收集和解讀就業市場資訊和數據。然而，數據分析需要考慮機構的具體情況，以得出對機構有意義和具體的見解。因此，此能力單元亦會討論有關機構和勞動力的內部資訊和數據，從而令資訊和數據具有意義。

修讀此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為人力編配流程及相關的勞動力管理活動提供支援。他們在各種人力編配流程中的職責例子包括：準備招聘啟事、協調甄選流程、安排入職活動、保存員工培訓紀錄、提供諸如安排會議和面試的一般行政支援，以及處理文書工作和文件存檔。具體職責可能因業務性質、機構規模和人力資源部架構而有所不同。

就收集和理解就業市場及勞動力資訊方面，以下是人力資源主任及擔任類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 從各種渠道收集相應的市場資訊
- 在系統及 / 或其他紀錄中保存準確和最新的員工紀錄
- 擔任人力資源系統、人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告
- 更新內聯網上的人力資源頁面
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單

透過各個人力資源崗位，學員為機構成功作出貢獻，塑造機構文化，提高員工滿意度，並對社會產生正面影響。

5.1.2.1 人力編配及勞動力持續性概況

人力編配是以具備資格的人員填補職位的過程，對機構至關重要，當中涉及規劃、招聘、甄選、配置、培訓和晉升。由於員工流失和各種影響勞動力的情況，人力編配是一個反復出現的過程。例如，新冠肺炎疫情正是一個需要有效人力編配管理卻不可預見的情況。招聘受混合工作安排等市場趨勢的影響，因此了解這些趨勢對於有效的勞動力風險管理非常重要。總體而言，了解人力編配流程和勞動力持續性議題對於學習風險管理至關重要。

5.1.2.2 人力編配及勞動力持續性的價值和其風險因素

有效管理勞動力風險對於人力編配及維持勞動力持續性至關重要。妥善應對風險對於符合法規要求和取得業務成績都是必要的。風險管理涉及辨認潛在風險情況並採取行動解決或預防問題發生。勞動力風險包括勞工問題、員工申訴和投訴、僱傭糾紛，以及勞動力嚴重短缺。有效的風險管理對於減低僱傭問題影響機構成功和業務成果的可能性非常重要。

勞動力風險可能源自內部或外部因素。以下是一些勞動力風險的因素：－

- 資源和流失率－人才的招聘、挽留和投入度，相關技能，及關鍵職位的繼任計劃的問題
- 績效和生產力－由於技能短缺、曠工、員工投入度低和福祉而導致的問題
- 新員工的入職流程－由於新員工在適職期的體驗不佳而導致的高流失率和頻繁招聘的問題
- 健康與安全－與職場健康與安全、員工身心健康相關的問題
- 勞動力數據和科技－資訊安全和資料隱私的問題
- 合規與法規－滿足目前和新的行業規則以及勞工個案的問題
- 社會和工作環境－工作慣常做法和文化，以及社會事件導致影響的問題

有效的風險管理可以解決問題、預防問題，甚至提升機構績效，保障員工福祉，為僱主品牌和機構商譽增值。

注意 這些風險因素的**變化特性**，並持續觀察**內部和外部就業市場趨勢**的重要性，以解讀各種變化對機構的潛在影響。同樣，時刻留意**就業相關條例和特定行業法規變化**，所有這些變化都會對勞動力和業務產生影響。

就業市場資訊

5.1.2.3 就業市場資訊概況

當今的挑戰在於管理龐雜的資訊。正確運用資訊至關重要。有效的人力編配及招聘需要對就業市場有深入的了解。有關招聘趨勢、技能需求、法規和其他因素的資訊會影響人才招募和挽留。本節介紹就業市場資訊的來源和形式，以及如何將其解讀為人力資源行動。

5.1.2.4 就業市場資訊來源

就業市場資訊可分為定量資訊和定質資訊。定量資訊通常採用報告、刊物、新聞和公告的形式。相比之下，定質資訊的形式較多樣化，而且未必有特定結構。這包括最佳實踐、個人經驗、回饋和其他形式的啟發。下面列舉一些最常見的資訊來源：－

- **人力資源專業團體**

例如： - 香港人力資源管理學會
 - 香港人才管理協會

- **各行業專業協會**

例如： - 香港建造商會
 - 香港零售管理協會

- 香港工程師學會

- **政府部門**

例如：

- 政府統計處
- 勞工處
- 入境事務處

- **監管機構**

例如：

- 地產代理監管局
- 證券及期貨事務監察委員會
- 強制性公積金計劃管理局

- **新聞媒體**

例如：

- 電視網絡
- 報章
- 雜誌

- **顧問公司**

- 許多大型顧問公司透過其內部研究團隊或外部合作夥伴進行調查和研究

- **社交媒體**

- 社交媒體可以發布自己的報告並作為平台分享訊息，藉此發布報告或引用其他資訊來源的數字

細看數據形式和報告有助於學員在收集和解讀市場趨勢數據方面取得學習成果。

5.1.2.5 定量就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定量就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果尤其重要。

a. 就業市場定量資訊形式

來自上述來源的定量資訊是指以數字形式提供的資訊，下面是最常見的形式。許多組織和機構的網站通常設有「資源」、「新聞室」、「刊物」和「服務」等部分，可供取得這些報告。

- **調查和研究報告、刊物 –**

許多機構開展並發布有關就業市場的各種調查和研究報告。部分報告是免費的，部分需要付費，還有一些則可以透過訂閱獲取。例如：

- 香港人力資源管理學會就薪酬趨勢、薪酬水平、福利和員工意向等各種主題進行調查並出版報告。
- 政府統計處出版與就業市場相關的報告，例如「就業及失業」、「機構就業人數及職位空缺」等，也有按行業劃分的報告。
- 某網上刊登招聘廣告的平台在 2024 年初出版《2024 薪酬調查報告》。
- 香港零售管理協會出版《香港零售業人力資源報告 - 薪酬趨勢》。

● 新聞和公告 –

資訊也可能以新聞報導和刊物中的具體數字形式出現，而非完整的統計報告。例如，與失業率相關的新聞報導標題，例如《南華早報》的「香港失業率降至 2.8%」和《彭博》的「2023 年香港招聘人數料回升，獎金下滑」。

某些報告會按年比較各項指標，並提供整體就業市場趨勢、方向和潛在問題的迹象。其他報告則按行業提供詳細資訊。這些定量資訊能夠提供有意義的啟發，有助於機構辨識人力編配及勞動力管理的潛在風險，從而減低對機構的影響。因此，為使分析具有相關性和意義，掌握最新資訊至關重要。

推薦課堂活動

練習 1 – 獲取就業市場資訊

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

b. 定量就業市場資訊的解讀

只有在被解讀為有意義的啟發、對機構有正面作用，並提醒機構潛在風險以及早採取行動時，就業市場資訊和數據才具有實際價值。美國人力資源管理協會（SHRM）網站上發布的一篇文章指出，就業市場數據能幫助人力資源從業員更好地理解新增崗位的趨勢和變化方向、人才供求情況，以及有關競爭力和工資的關鍵市場情報。

以下是數據解讀和報告中常見的一些相關術語： -

- **數據** – 原始數字，即簡單的隨機資訊
- **指標** – 結構化數據，例如試算表中的數據，具有規定的維度和層面，包括頻率、百分比、平均值等
- **分析** – 透過分析指標所得的洞察

在解讀數據時，必須考慮所關心的主題領域，例如經濟因素和特定行業細節。就業市場的主要關注領域包括勞動人口規模、勞動人口參與率、失業率、主要行業分布、平均流失率、主要行業流失率、平均工資水平和平均年薪增長率。

雖然掌握最新的定量資訊是必不可少的，但不能僅僅依賴最新的數據。透過分析目前和過往的數據，可以識別出有價值的模式、關係和市場趨勢的方向性指標，從而洞悉未來勞動力需求或風險。

某些市場報告會提供其調查結果的啟發。而在其他情況下，學員可能需要自行把以前的數據或報告進行比較。基於這些分析及時和早期行動，有助支持有效的人力規劃，並減輕可能影響機構成功和業務成果的潛在問題。

推薦課堂活動

練習 2 – 市場資訊解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

5.1.2.6 定質就業市場資訊

本節集中介紹解讀從各種來源收集所得的定質就業市場資訊。恰當分析和解讀數據對於實現幾個預期的學習成果至關重要。

a. 定質就業市場資訊的形式

除了數據和報告外，還有大量非數字形式的就業資訊和市場資訊。

除了定量資訊外，前面列舉的每個主要就業市場資訊來源也可能透過各種渠道和不同形式，直接或間接地分享與就業市場相關的資訊。這些資訊的一些常見渠道和形式包括：-

- **人力資源活動**

例如：- 計劃啟動儀式、師友計劃、特殊場合的晚宴

- **行業活動**

例如：- 股東大會、周年晚宴、頒獎典禮

- **刊物**

例如：- 業務通訊、期刊、對行業領袖的採訪

- **新聞和公告**

例如： - 研究報告發布、記者招待會、新修訂的或變更的就業相關條例公告

- **研討會和會議**

例如： - 年度會議、培訓課程和工作坊

- **帖文**

例如： - 文章、使命和價值觀聲明

- **招聘啟事**

例如： - 載於招聘啟事中的職責和職位要求所反映的市場趨勢

- **來自專業人脈的資訊**

例如： - 對就業市場趨勢的回饋和觀察

在會議和活動中，講者和嘉賓可能分享人力資源流程的實踐或從新計劃的心得。政府部門和監管機構通過新聞發布會宣布規則和法規的重大變更。律師事務所舉辦的研討會則分享勞工案例，以引起人力資源從業員的關注。專業協會出版的業務通訊提供有關行業市場趨勢的資訊以及行業規則的最新動態。

虛擬交流對於了解全球趨勢和新興價值至關重要。人工智能對就業市場的影響一直是備受討論的話題。最初，各界憂慮人工智能會取代人類並改變招聘方式。然而，隨著透過網上論壇和專家意見獲得更多資訊，討論的基調逐漸轉為正面。現在，人工智能被用於增強各種職務，例如自動化人力資源系統中的行政任務，從而釋放出更多時間和資源用於如應徵者搜尋和篩選的其他關鍵職能。總體而言，人工智能在競爭環境中展出招聘和挽留人才方面的優勢。有關人工智能對就業影響的討論已經取得建設性的進展，突顯定質市場數據的價值。在快節奏的業務環境中保持消息靈通，必須積極投入至虛擬資訊流。

b. 從定質就業市場資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊也需要轉化為有意義的啟發，才能為機構所用。然而，與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

注意 定質資訊的價值 *不在於只是參與* 活動或粗略瀏覽刊物。這需要積極參與培訓和活動、運用批判性思維，以及進行深思熟慮的反思，以理解和內化資訊。此外，與他人分享和討論啟發可以激發新的觀點和更深入的理解。

除了直接資訊和訊息外，定質資訊可以嵌入各種形式，包括： -

- 從研討會和會議中獲得的個人學習
- 在會議、論壇和其他活動中，講者分享對主題的意見和評論
- 在實體或虛擬訪談中，行業領袖的論點和意見
- 公司內部和特定行業實踐的分享
- 來自刊物、新聞和公告中的行業或公司資訊
- 在各種職位空缺和職位要求中反映的市場趨勢
- 從會議和刊物的主題，以及主題所反映的全球趨勢
- 來自人才顧問的觀察和啟發

例如，工程協會可能邀請學者和從業員在其年度研討會上討論工程技術發展和行業應用。這可能揭示潛在的新招聘要求和員工學習需求。

在新聞出版社的媒體活動中，討論從印刷出版到數碼出版轉型所帶來的員工技能提升挑戰。隨著許多機構正在進行或計劃數碼化，這引發人們對勞動力潛在風險的思考。

相關政府部門可能發布公告關於集中介紹人才入境計劃的新變化。這對相關行業的機構在進行人力編配及勞動力管理時提供重要資訊。

雖然定質資訊可能無法如數據分析般可直接使用，但它有助於理解變化的動態，並深入了解其實際意義。因此，這些資訊無疑是人力編配及勞動力風險管理的重要參考。人力資源主任必須密切關注此類市場資訊，並與團隊成員分享和討論。

總而言之，專業人脈對於獲取更多定質資訊至關重要。有關專業人脈的進一步討論，請參閱**後記**中的專題部分。

勞動力資訊

5.1.2.7 勞動力資訊概況

為確保勞動力持續性，就業市場資訊和機構的內部勞動力資訊對於有效的人力編配及風險管理至關重要。在大數據和數碼化時代，勞動力分析已成為人力資源規劃和管理中不可或缺的部分。

需要在機構的背景下，對就業市場資訊和數據進行分析才具有意義和價值。機構掌握勞動力數據的紀錄和人力規劃的資訊，它們共同為人力編配及勞動力管理提供寶貴的啟發。

本節首先討論勞動力資訊和數據的來源和形式，然後進行解讀並得出啟發，以便應用於各種人力資源行動中。

5.1.2.8 勞動力資訊來源

與就業市場資訊一樣，勞動力資訊也可以分為定量資訊和定質資訊。最常見的勞動力資訊來源如下：－

- **人力資源系統－**

- 例如：
- 各種人力資源管理系統、人力資源資訊系統，和配備不同職能模組（包括保存員工數據、績效管理評級和評語、發薪、休假管理、流失率等）的人力資本管理工具
 - 內部開發的員工數據和關鍵人力資源管理職能系統
 - 人力資源應用程式可以生成招聘相關指標的報告和分析，例如接獲的申請數量和填補空缺所需的時間

- **檔案與紀錄－**

- 例如：
- 記錄離職面談、人才庫、盛事和活動參與人數等資訊的文件
 - 員工調查結果、員工意見箱的意見、投訴和申訴紀錄

- **機構網站－**

- 例如：
- 向公眾開放的網站
 - 供內部使用的內聯網

- **員工大會－**

- 例如：
- 由行政總裁主持的機構員工大會
 - 由部門主管主持的部門員工大會

- **新聞和公告－**

- 例如：
- 年度報告、高層管理人員致辭
 - 給員工的訊息

- **社交媒體－**

- 例如：
- 業務或商品促銷訊息
 - 品牌訊息

- 員工 –

- 例如：
- 員工提供有關過往盛事和倡議的資訊和經驗
 - 未有記載入官方調查紀錄的員工和員工團體的聲音

5.1.2.9 定量勞動力資訊

a. 定量勞動力資訊的形式

定量和定質資訊均可從上述來源獲得。本節首先討論定量勞動力資訊的形式，然後介紹資訊的解讀。

定量勞動力資訊是指來自上述來源的數字資訊，可以採用多種形式（例如報告、紀錄、數字、分析）。

- 紀錄和報告 –

大多數機構都會掌握有關勞動力的基本和關鍵資訊，以及與人力資源運作相關的數字。例如：

- 員工總數
- 人口統計數據（年齡、性別、種族和教育程度）
- 休假
- 發薪
- 獎金
- 加班時間
- 加班費用
- 流失率
- 職位空缺
- 績效評級

這些數字可以按各種維度進一步轉化為報告，包括按部門／職能／分公司／經銷點和管理結構的員工人數分布；按月份、部門、團隊來劃分的加班時間和加班費用；按部門、團隊等劃分的未休假天數。這些報告有助於確定勞動力需求和風險。例如，加班時間長可能反映資源短缺、工作結構及 / 或相關團隊的管理手法出現問題。這提醒人員須進一步了解並採取行動，以及早改善或解決問題。

其他報告包括招聘費用、各種員工調查報告、有關具體倡議和流程的回饋報告等。

部分使用先進人力資源系統的機構，能夠生成不同形式的報告和上述全部或部分定量資訊的即時儀錶板。大多數人力資源應用程式都能夠提供各種分析。其他公司可能會將此類數據保存在自行開發的系統或簡單的試算表中，並生成簡單的報告以供使用。

- **檔案中的數字 –**

某些定量資訊是電子或紙本檔案中的具體數字。它們可能不是報告形式，但卻是人力資源管理的關鍵數字。例如，高層管理人員在員工大會上宣布的業務目標、部門會議中分享的關鍵績效指標（KPIs）和目標與關鍵成果（OKRs）的數字、招聘合作夥伴名單和合約條款，以及培訓提供者和協議條款。

- **分析 –**

可以進一步檢視和分析紀錄中的數字和報告，以獲得更深入的定量資訊。其中有些是基於目前和過往數字的預測和預報。例如，每月和每季流失率報告，提供年初至今的人員流失百分比和全年流失率預報。其他例子包括業務預測和加班費用預測。

b. 定量勞動力資訊的解讀

適當解讀定量勞動力資訊對於機構至關重要。

- **目前數據揭示的需求和風險： –**

例如，流失數字可以揭示需要關注的重要需求和風險，可能包括：

- 處理特定崗位或團隊的高流失率
- 招聘以填補職位空缺
- 挽留辭職的高績效員工
- 訂定或重新訂定空缺的職位要求
- 檢視職位空缺的薪酬
- 檢查就業市場是否有合資格的應徵者

關鍵在於精準辨識人員流失及後續職缺究竟屬於常規性人力資源更替，抑或異常信號。高流失率會導致勞動力短缺，並對其他員工產生連鎖反應，因而影響士氣和僱主品牌。從各個維度分析流失率數據，例如時段、工作性質、組織架構、辭職原因和辭職人員的人口統計數據，可以提供進一步的理解並幫助識別模式和關係。

- **根據目前和過往數據的預測需求和風險**

此外，將過往數據與目前資訊結合進行分析，可以預測和預報未來的需求和風險。通過比較和對比較長時間的數據，機構可以確定需要關注的趨勢和指標。例如，將流失率與前期的報告時段或去年同期進行比較，分析季度和年度流失率，以及審視多年的流失率，可以提供有價值的啟發。

適當分析勞動力數據有助於辨識示警信號，例如人力資源短缺、招聘費用上升、某些職能的工作量加重、高流失率地區的潛在管理問題、對業務成果的負面影響，以及對員工士氣和僱主品牌的影響。採取適當行動可應付這些示警信號，例如積極招聘、薪酬和報酬檢視、挽留策略、文化倡議、鞏固入職流程和提升僱主品牌。

推薦課堂活動

練習 3 – 勞動力報告的解讀

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

5.1.2.10 定質勞動力資訊

a. 定質勞動力資訊的形式

機構中某些非常有用的資訊以非數字形式存在。

所有常見的勞動力資訊來源都可能透過各種渠道和形式，直接或間接地包含有關機構和勞動力的非數字資訊。一些常見的資訊渠道和形式包括： -

- **內部溝通**

例如： - 業務策略和價值觀聲明、業務更新、業務通訊、員工手冊和意見箱

- **錄影**

例如： - 員工大會的錄影、外部各方對高層管理人員的採訪

- **回饋和評語**

例如： - 員工調查和意見箱中的評語和意見；對倡議和盛事的回饋；從離職面談取得的回饋和評語

- **新聞和公告**

例如： - 在員工大會、年度啟動會議、新聞發布會、年度報告和向公眾發布的公告

- **帖文**

例如： - 營銷和建立品牌的帖文

- **來自內部人脈的資訊**

例如： - 未記載入官方紀錄的員工觀察和回饋分享

機構網站和內聯網包含有關機構的目標和宗旨、長期追求的發展方向、價值觀和文化的資訊。高層管理人員通常會在訪談中闡明機構的願景、使命和價值觀。員工手冊會分享人員政策。帖文和公告提供有關主要機構活動和發展方向的最新資訊。

某些機構透過離職問卷收集離職資訊，並有系統地記錄在系統中進行分析。其他機構透過離職面談收集資訊，並記錄描述性意見以供檢討。此類資訊可能包括人員流失原因、新僱主名稱、薪酬增幅、對機構工作環境和做法的評語。

員工調查、意見箱、新流程、變動和一些機構活動以數字形式和定質評語收集員工的回饋。有時員工可能不會以書面方式分享所有意見，但會基於關係與同事和人力資源主任討論。

注意，了解人力資源部以外乃至**整個機構**的資訊和活動的重要性。包括人力資源在內的所有職能，都旨在支援機構的業務目標。因此，了解機構以便提供符合其目標的必要支援至關重要。

推薦課堂活動

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

b. 從定質勞動力資訊獲得的啟發

與定量資訊類似，定質資訊需要轉化為有意義的啟發才能為機構所用。與數據和指標不同，定質資訊可能不會以具體的維度進行結構化或格式化。

除了明確的資訊和訊息外，定質資訊還可以透過各種形式傳遞，包括： -

- 高層管理人員在員工大會和訪談中的口頭表達

- 回饋和調查中反映的一致模式或關注
- 從培訓和員工活動中獲得的個人學習
- 同事分享的論點和啟發
- 基於內部溝通對機構發展方向的觀察
- 營銷和促銷通訊中反映的機構優先事項的變化

例如，高層管理人員在年度啟動會議上談到轉型的重點。這提供了對所有職位空缺的人力編配計劃和對應徵者的要求的啟發。

如果離職面談中普遍對工作環境持負面評價，可能反映需要研究企業文化、管理者做法、辦公室設置和其他相關領域。

新員工在入職活動或新員工論壇的茶歇時間分享他們的觀察和意見。在入職後第一個月內採取適當行動回應新員工的回饋，可以預防潛在人員流失並提高員工滿意度。這些回饋還可以為同化和員工投入度計劃等提供寶貴的意見。

有些員工在談論新倡議時所分享的感受，並得到其他人的共鳴。這些可以作為調查收集到的回饋的額外參考資料。

此類資訊可能無法從正式調查中獲得，但可以在機構中造成莫大影響。這些通常只可透過非正式渠道進行分享和交流。

注意，透過非正式渠道收集到的資訊可能並不結構化或完整，但可能具有啟發性。因此，可以視這些資訊為正式收集所得的資訊的**補充參考資料**。

整合來自就業市場和勞動力的資訊

5.1.2.11 從綜合資訊獲得的啟發

為了有效地編配人力和管理勞動力風險，應考慮內部和外部因素。分析就業市場數據、內部勞動力指標和定質資訊。外部數據提供對內部情況的啟發。根據市場基準解讀內部數據可以增加意義。例如，將流失率與市場平均水平進行比較。當市場趨勢表明需求增加和人才短缺時，應視流失率為正常水平。

在解讀數據時，不要局限於現況，還要包括過往資訊。綜合過往數據有助於識別其他指標。這種方法可以預測和預報未來的勞動力需求和風險。

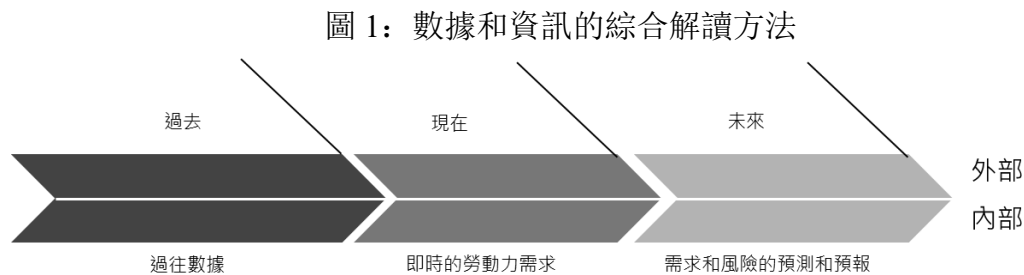


圖 1 說明透過分析過往及目前與就業市場和勞動力相關的數據，來解讀數據和資訊的綜合方法。這種分析有助於識別可以揭示未來的勞動力需求和潛在風險的模式。

以下是從就業市場及勞動力資訊中閱讀和解讀到的一些例子，這些例子能夠確定需要關注的領域，並促進採取適當行動來緩解問題。

案例情境 1

勞動力資訊：

- 機構的策略是數碼化轉型，並且正在擴充數據分析部
- 該機構有不少職位空缺
- 業務管理人員重申員工需具備數據分析技能，以滿足日益複雜的報告和分析的需求
- 所有新員工均需具備數據分析能力及 / 或相關經驗，以履行泛函分析的職責
- 幾乎所有職位空缺都加入數據分析能力要求

就業市場資訊：

- 就業市場數據顯示，對具有數據分析培訓和經驗的人才的需求殷切
- 獵頭公司顧問表示，即使是中級職位，將薪酬待遇與應徵者進行配對亦面臨挑戰

綜合資訊的潛在關注領域：

- 由於爭取應徵者的競爭激烈，預計招募時間會較長
- 需採取主動措施挽留數據分析人員和具有相關能力的員工，尤其是繼任計劃中的人才
- 需要提供較高薪酬來吸引獲選的應徵者
- 需要提高篩選和甄選流程效率

案例情境 2

勞動力資訊：

- 內部報告反映財務、會計和業務分析職能的人員流失呈上升趨勢
- 招聘接替者存在挑戰，申請數量較少，且大多數申請不符合職位要求
- 人力資源業務夥伴聽聞相關部門及單位存在工作量大和工作時間長的問題

就業市場資訊：

- 近期各招聘網站上發布了許多財務分析的職位空缺
- 本地大學刊物顯示相關學科的新生入學人數較少
- 政府統計處的報告反映，過去幾年某些年齡層的人口不斷減少，而且過去十年出生率持續下降

綜合資訊的潛在關注領域：

- 應制定挽留計劃，並採取行動挽留相關職能的員工，尤其是針對繼任計劃中的人才
- 由於人力資源短缺，應檢視短期工作安排的必要性
- 需要檢視相關職位的薪酬
- 應進行職位分析，以精簡相關任務與角色
- 應加強讓員工投入的行動
- 需實施發展規劃來培養內部人才

案例情境 3

勞動力資訊：

- 保健員和護理員的流失率一直居高不下，還有兩個登記護士職位空缺超過九個月
- 離職面談反映辭職的主要原因是工作量大和工作壓力

就業市場資訊：

- 從人口老化和新聞媒體報告來看，安老院舍對擔任各種職務的護理員的需求與日俱增
- 政府統計處的報告反映醫療保健行業資源短缺
- 入境事務處宣布推出「院舍輸入護理員特別計劃」

綜合資訊的潛在關注領域：

- 機構應全面了解「特別計劃」的申請資格及詳情
- 機構應檢視其人力編配計劃，以解決保健員和護理員的高流失率和職位空缺問題，並考慮參與「特別計劃」
- 機構應檢視其預算，以配合任何必要的變化（例如增加薪酬或福利）來提高員工挽留
- 機構應認真考慮參與「特別計劃」

推薦課堂活動

練習 5 – 迷你個案

練習詳情，請參閱第 5.1.3 節

注意 在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，學員可參考第 5.1.4 節中的**附加學習材料**，其中提供了延伸閱讀的參考。

5.1.3 推薦課堂活動

練習 1 – 獲取就業市場資訊

- 學員可以單獨、兩人一組或分成小組，填寫以下表格中「機構名稱」和「就業市場資訊類型」欄的內容
- 每組需在練習結束後進行分享

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，則只可獲得個人分數

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體		
行業專業協會		
政府部門		
監管機構		
社交媒體		
顧問公司		

練習 2 – 市場資訊解讀

- 學員分組進行此練習
- 導師將為每組提供一份與就業市場資訊相關的報告
- 內部學員可以兩人一組或單獨完成一份或多份報告
- 每組需透過研讀報告和小組討論來回答導師提出的問題
- 每組需在討論後陳述答案

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 3 – 勞動力報告的解讀

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組或每名學員會收到一份特定行業在特定時期的流失率報告樣本和支持數據
- 學員需檢視報告來：
 - 識別反映的流失率模式
 - 識別示警信號
 - 指出對勞動力的潛在影響和風險
 - 決定可能採取的行動
- 每組需陳述研究結果

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 4 – 「從策略到行動」小測試

- 學員單獨或兩人一組進行此練習
- 學員依次輪流回答導師的提問，每次一題

評分制度：

- 本練習只有個人分數

練習 5 – 迷你個案

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組都會收到一份附帶簡短情境的討論問題
- 每組需在討論後分享建議

個案

你在一間餐飲集團的人力資源團隊工作。該集團經營一家連鎖餐廳，提供中檔價位的粵式、日式、泰式和美式菜餚。該集團在所有餐廳的前線員工編配方面面臨挑戰。流失率一直處於高位。招聘遞補員工存在困難，合資格的應徵者要求薪酬高，招聘成本上漲。員工心懷不滿，若這種情況持續下去，將會影響餐廳的服務質素。

如果你要收集相關資訊以進行基本分析，請在小組中討論以下問題。

討論問題：

關於就業市場：

- 你將收集哪些數據和資訊來了解就業市場趨勢和影響餐飲服務行業的問題？
- 你將從何處以及如何取得這些數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析？

關於勞動力：

- 你將收集和檢視哪些內部勞動力數據和資訊？
- 你將進行哪些基本分析來識別風險和差距？

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

5.1.4 附加學習材料

- Ambition (2022). *Hong Kong Market Insights 2023*. Ambition.com. ([連結](#))
- Career Advice Experts (2021, June 29). *Research Skills: What They Are and Why They're Important*. Glassdoor.com. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Labour Force, Employment and Unemployment*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Census and Statistics Department (2023). *Persons Engaged and Job Vacancies in Establishments*. Censtatd.gov.hk. ([連結](#))
- Centraleyes (2023, June 12). *Workforce Risk Management: Strategies for Mitigating Employee-Related Risks*. Centraleyes.com. ([連結](#))
- Deloitte Insights (2020, May 15). *Workforce Metrics, Governing Workforce Strategies*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022, March 23). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Hbr.com. ([連結](#))
- Garg, V. (2023, May 30). *Transforming Workforce Planning with Data-driven Insights*, LinkedIn ([連結](#))
- Indeed (2022, July 22). *A Guide to Analytical Skills: Definition, Examples and Tips*. HK.indeed.com. ([連結](#))
- Indeed for Employers (n.d.). *What is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- JobsDB by Seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2023*. HK.employer.seek.com. ([連結](#))
- Mallon, D., & Forsythe, J. (2023, January 8). *Elevating the Focus on Human Risk*. Deloitte.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, January 11). *Improve Workforce Planning by 流動應用程式 lying Labor Market Context*. Shrm.org. ([連結](#))
- Randstad (2023, May 22). *Better work-life balance, tops list of reasons hongkongers resign: 2023 employer brand research*. Randstad.com.hk. ([連結](#))
- Trimble, B., (2021). *Data Analytics: Interpreting Business Data*. Sk.Sagepub.com. ([連結](#))
- Verlinden, N. (n.d.). *Skills Gap Analysis: All You Need To Know*. Aihr.com. ([連結](#))
- [CareerFoundry]. *A Beginners Guide To The Data Analysis Process* [Video]. YouTube. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 政府統計處 統計數字 ([連結](#))
- 教育局 統計資料 ([連結](#))
- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 入境事務處 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 勞工處 勞工法例 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))
- 社會福利署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

5.2 編寫有效的工作規範和職責說明（編號：106933L4）

5.2.1 此能力單元的預期學習成果

完成本節後，學員將能夠：

- 了解工作規範及職責說明的主要元素；
- 如有需要，了解機構對職位要求的變化以至區域司法管轄區的要求；
- 在前線管理人員的輔助下，籌備職位分析；
- 根據職位分析結果，與前線管理人員協作，備妥或更新工作規範和職責說明；
- 及時跟蹤員工動向（例如晉升、內部調職）和招聘事宜，確認最新的工作規範；
- 查對工作規範和職責說明的內容；及
- 主動聯絡前線管理人員，確認最新的工作規範和職責說明之有效性。

5.2.2 培訓內容

簡介

人力資源部在有效的人力編配和勞動力管理方面發揮著關鍵的作用，確保所有職位由合資格的員工擔任。通過在人力編配計劃和招聘活動中，實施包容、多樣化和以員工為中心的政策和實踐，來塑造積極的機構文化。

為了優化人力資源職能，考慮內部和外部環境的當前和未來需求至關重要。目標是建立一支滿足當前和未來業務目標的稱職員工隊伍。招聘主任應全面了解機構的勞動力需求，以及就業市場和行業動態。

本能力單元 106933L4 和下一個能力單元 106943L4 中概述招聘流程和相關活動。

學員應注意，能力單元 106933L4 的教材套內容提供招聘流程概況，當中包括主要招聘術語的關鍵詞彙和定義。隨後，更詳細地討論與招聘流程的早期步驟相關的具體行動和活動。後續步驟將在下一個能力單元的內容中介紹。

此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為招聘流程和活動提供支援。具體職責或許因機構的業務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子：-

- 從各種渠道收集相應的市場資訊

- 在系統及 / 或其他記錄中維護準確和最新的員工紀錄、離職數據
- 擔任人力資源系統及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要生成及 / 或準備報告
- 協調職位分析活動
- 整合並保留職位分析結果的紀錄
- 整合用人經理的招聘要求
- 提供一般行政支援，包括文書工作和文件存檔
- 更新內聯網上的人力資源頁面
- 作為員工的主要聯絡人

透過各個人力資源崗位，學員為機構成功作出貢獻，塑造機構文化，提高員工滿意度，並對社會產生正面影響。

5.2.2.1 招聘流程概況

招聘的目標是吸引、甄選和僱用最合適的應徵者，以滿足機構的勞動力需求並為機構成功作出貢獻。這是一個吸引合資格人員申請職位空缺的過程，同時通過招聘資訊傳達機構的要求和價值觀。有效的招聘流程可確保合資格應徵者及時入職，從而節省成本和時間。相反，低效的流程會產生額外費用，浪費時間，並且由於招聘不當，可能會對士氣和機構商譽產生負面影響。

a. 人力規劃

人力編配流程涉及人力規劃的一個重要步驟。這活動從數量、質素和技能方面，評估當前和未來的勞動力需求。這為招聘計劃提供導向，並作為具體招聘活動的基礎。

人力規劃的主要目標之一是確定滿足勞動力需求所需的適當僱用類型。這些可能包括全職員工、兼職員工、臨時工人、合約員工、自由工作者等。此規劃流程指引後續招聘活動，使機構能夠通過合適的僱傭種類組合，有效地建立員工隊伍。

僱傭種類的例子包括：

- **長期員工** - 這類員工根據連續受僱合約工作，並根據《僱傭條例》享有法定福利。他們還可能從各自的機構獲得額外福利。長期員工是具有長期承諾的員工隊伍。
- **兼職員工** - 這類員工的工作時間較少或時間安排靈活。兼職工作提供具有成本效益的解決方案，以及管理工作量波動的靈活性。僱傭可以是連續的或固定期限的，具體取決於

機構的需要。客戶服務、零售、餐飲服務和物業管理等行業和崗位經常僱用大量兼職員工。

根據《僱傭條例》，員工如連續受僱同一僱主四星期或以上，每星期最少工作十八小時，便屬「連續性合約」（俗稱「418」規定），並有權根據《僱傭條例》享有福利。

注意 以四星期**工時合計**為一個計算單位，而四星期工時門檻定為 **68 小時** 的擬案尚未生效，仍需經過立法程序。持續留意此進展並持續關注與就業相關的**司法管轄區要求的變化**。

- **臨時工人** – 這類員工被僱用一段特定時間或短期，以滿足項目需求或實習期。他們可以是全職或兼職工作，如果符合「418」規定，便屬於「連續性合約」性質。他們為機構在繁忙期間提供支援並填補技能差距。行業和崗位包括客戶服務、保安、零售、展覽助理，以及酒店和款待業的服務職位通常會僱用許多臨時工人。
- **獨立合約員工和自由工作者** – 這類員工按專案僱用，提供專業服務。他們為機構提供彈性和專業知識。獨立合約員工可以是自僱人士或簽訂合約為機構執行工作的業務實體。自由工作者是自僱人士。他們與機構之間沒有僱傭合約，無權享有法定福利。攝影師、設計師、培訓服務提供者、司機、撰稿人、木工和網站開發員是常見的例子。
- **中介公司僱員** – 這類僱員與僱用他們的中介公司有合約關係，而不是與機構本身有合約關係。他們之所以被引入，是為了解決短期空缺或緊急人力需求。機構和中介公司簽訂企業對企業合約，中介公司根據機構要求招聘合適的僱員。

選擇合適的僱傭種類取決於機構的策略、預算和法律考慮。人力規劃有助於就適當的僱傭種類組合做出明智的決策。

推薦課堂活動

練習 6 – 確定合適的僱傭種類

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

b. 招聘和僱用

「招聘」和「僱用」是常用術語，偶爾會互換使用。然而，在人力資源管理的情況下，這些術語具有不同的含義。以下將兩個術語和概念進行了區分。

表 6：招聘和僱用的定義

招聘	僱用
• 招聘是廣泛的流程，積極尋找和吸引潛在求職者來填補機構的職位空缺。 • 這涉及確定機構的人力編配需求、制定職責說明和要求、發布職位空缺廣告以及吸引一批合資格的申請者。 • 招聘流程通常包括尋找應徵者、篩選履歷、進行面試，以及供進一步考慮的入圍應徵者等活動。 • 主要目標是識別和吸引符合機構勞動力要求的合資格應徵者。	• 僱用具體是指為機構內的特定職位甄選和任命應徵者的行為。 • 這代表了招聘流程的最終目標，涉及對最適合填補職位空缺的應徵者做出最終決定。 • 僱用包括取錄、洽談僱傭條款、進行背景查核或資歷查核，以及完成必要的文書工作，以正式讓選定的應徵者入職等活動。 • 僱用是招聘流程的最後一步，使應徵者成為機構的員工。

表 6 說明招聘是吸引和識別潛在求職者的廣泛流程，而僱用是甄選和任命應徵者來填補機構內職位的具體行動。

在日常工作中，區分招聘和僱用並非至關重要。然而，作為人力資源從業員，理解這些術語的定義有助於認識到招聘涉及的不僅僅是填補職位空缺的被動操作任務。這包括**主動**的人力規劃、與持份者協作和流程管理。

人力資源職能通常是負責招聘活動。某些機構設有專門的招聘團隊負責這些任務。在較大型的機構中，這支團隊通常屬於人才招募的範疇。對於規模較小的公司，例如中小企和非政府組織，其人力資源部僅由少數員工或小型團隊組成，人力資源主任通常也負責管理招聘活動。

此外，業務管理人員在招聘流程中發揮重要作用。在某些需要高度專業化技能或具有**非正式學徒傳統**的行業，用人經理可能會積極參與招聘流程。例如，電工、技術人員、牙科助護、律師助理、廚師、美髮師等。

招聘流程涉及一系列活動，以便為職位空缺引入合適的人選。具體的招聘流程因機構規模和營運性質而異。典型招聘流程包括下圖所示的步驟： -

圖 2：典型招聘流程



圖 2 描述典型招聘流程。此能力單元的內容重點在於圖中突顯的最初兩個步驟及其相關活動。後續步驟將在下一個能力單元中介紹。

1. 了解招聘要求 –

識別需要招聘的不同情況，區分遞補員工招聘或預期空缺而主動招聘的需求，以及職位的僱傭種類。

2. 進行職位分析 –

進行職位分析以確定最新的職責和職位要求，並據此制定職責說明和工作規範。

3. 製作招聘啟事 –

根據職責說明和工作規範準備招聘啟事，包括職位名稱、匯報線、職責、所需資歷、公司資料、價值觀、工作地點和其他詳細資料，以便在適當的渠道上發布。

4. 物色 –

通過在熱門的社交網站、招聘網站和其他渠道上發布外部廣告，並在內部發布相關宣傳，吸引和激勵合資格的人員申請該職位。

5. 篩選與初選 –

根據所需的資歷，使用不同的工具和方法，從眾多申請者中識別合適的應徵者。

6. 甄選 –

敲定幾名最符合要求且最適合機構文化的人選。在取錄前，進行各種背景查核並完成所需的監管程序。

7. 取錄 –

準備聘用通知書，明確說明職位、薪酬和福利待遇，以及所有其他僱傭條款。該通知書應已經過合法審查和批准使用。此階段可能會與最終確定的人選洽談僱傭條款。

下一步是安排新僱用的員工入職。這是建立早期員工投入度的關鍵步驟。遙距工作安排變得日益普遍，尤其是對於擁有全球業務的大型機構而言，入職安排也變得更具挑戰性。與所有其他工作活動一樣，入職安排也採用虛擬方式。

5.2.2.2 有效招聘流程的價值

通過適當的應徵者甄選，有效的招聘在節省機構的時間和金錢方面發揮至關重要的作用。通過成功招聘到最適合職位空缺的應徵者，可以降低未來人員流失的可能性。這有助於節省成本，並促進機構內部的穩定性和投入度。

有效的招聘流程能創造以下價值：

- 吸引頂尖人才
- 留住高素質員工
- 提高生產力和績效
- 建立多元化的員工隊伍
- 提升機構文化
- 降低招聘成本
- 推廣僱主品牌
- 促進繼任計劃
- 確保法律合規性
- 支持機構發展

招聘流程的首兩個步驟

5.2.2.3 了解招聘要求（七個步驟中的第一個步驟）

機構內部在各種情況下都會出現招聘需求。以下是一些常見例子。

- 為辭職或調職員工進行遞補 –
 - 因員工辭職或調職而採取的被動招聘
 - 招聘團隊與業務管理人員合作填補職位空缺
- 因業務或職能變化而出現職位空缺 –
 - 因策略計劃新增的崗位或擴展職位（例如：設立一個負責監督跨境營運的新職位）
 - 升級或重新設計的職位以更好地實現機構目標（例如：新增需要特定的技能和經驗的職位）
 - 招聘人員在招聘時必須注意，有些變化在生效或正式宣布之前都需要保密
- 高流失率的職位 –

- 。 固有的高流失率崗位或多個職位的崗位（例如：醫療保健、銷售、客戶服務、餐飲服務的職位，以及其他前線崗位）
- 。 通過分析內部數據和報告，招聘團隊可以主動參與提前招聘，以應對未來的職位空缺

當對具備技術人才的需求殷切或對特定能力的競爭激烈時，通常需要主動招聘。數據分析領域是人才需求殷切的一個例子。另一個例子是餐飲服務業對有經驗的勞動力的需求很大。

推薦課堂活動

練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

招聘和人才招募

部分機構將招聘稱為人才招募和編配，代表超越技術性填補的策略轉移。招聘滿足當前需求，而招募則著重於長期勞動力規劃。「精細化」的職能說明體現積極主動、前瞻性行動的迫切要求，以及與市場保持聯繫的必要性。

人才招募的角色和責任通常由較有經驗的高級人力資源領導者擔任。有時，人力資源主管、高級業務管理人員或部門主管會積極參與這一流程，例如有關聘請高層管理職位的情況下。

例子：繼任計劃顯示一些高級職位需要接班人，或業務方向和勞動力規劃顯示需要特定的高需求能力。物色此類人選可能具有挑戰性，並且通常涉及一個漫長的過程。在這些情況下，人力資源部與業務管理人員需積極發掘潛在人選，為未來的機會與潛在求職者培養關係。

以下是招聘和人才招募之間的一些區別： -

表 7：招聘和人才招募

招聘	人才招募
• 應付即時需求的短期僱用 • 填補即時空缺 • 定期招聘，包括批量招聘 • 有效填補職位空缺 • 與當前職位空缺的應徵者保持良好的關係 • 創建良好的僱主品牌 • 透過招聘啟事，採用被動反應的方式 • 依賴來自各種渠道的應徵者申請，採取被動尋找人才的方法	• 長期勞動力規劃 • 積極主動的人才策略 • 為未來需求建立人才儲備 • 專注於不容易填補的高級和專業技能職位 • 考慮就業市場趨勢 • 為未來的機會與潛在人選培養關係 • 推廣長期僱主品牌 • 主動尋找被動的人選 • 通過各種渠道和活動積極「捕獵」頂尖人才

表 7 說明招聘和人才招募在人力編配和勞動力規劃中起著不同的作用。雖然招聘可被視為人才招募的一環，兩者都有助於實現招募和引入新員工的整體目標。

5.2.2.4 進行職位分析（七個步驟中的第二個步驟）

在這個招聘流程步驟中，有三個術語或三份文件具有重要相關性。它們是「職責說明」、「工作規範」和「招聘啟事」。雖然這些術語有時可以互換使用，但它們在人力資源管理領域彼此不同。

- 職責說明 – 供機構內部使用，載有某職位的職務、職責和其他資料的文件。
- 工作規範 – 供機構內部使用，概述人員在機構勝任特定職位所需資歷和要求的文件。職位要求有時源自職責說明中的職務。
- 招聘啟事 – 通常源自職責說明和工作規範的文件，當中附帶機構資訊。用於發布招聘職位空缺。這包括有關機構、職位和職位要求的資訊。

認識到人力資源職能領域的技術定義意義重大，因為某些工作流程和任務需要清楚地了解這些區別。然而，必須知悉在日常對話中可能會把這些術語互換使用。在與業務管理人員和同事交談時應**保持靈活**，並了解只要含義明確，這些術語的用法可能會有所不同。

在人力資源職能的範疇下，收集這些文件詳細資訊的最佳方法是透過系統性的職位分析。這分析識別職責、工作量、最新的資歷、技能和熟練程度，以至未來期望的當前或最新變化。此步驟對於招聘至關重要，因為分析結果會為後續步驟奠定基礎。

圖 3：職位分析及其產品

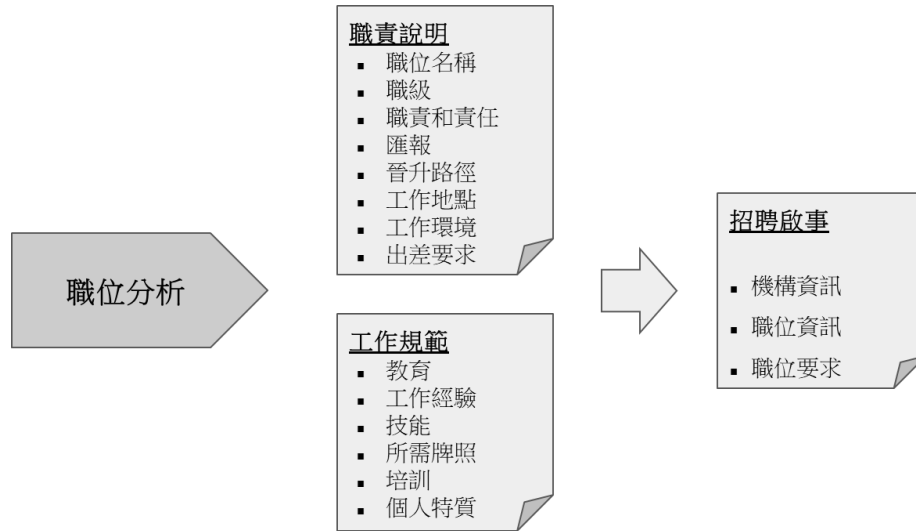


圖 3 說明系統化的職位分析識別職責說明和工作規範中分別記錄有關職責和職位要求的關鍵細節，以供內部使用。這兩份文件是製作招聘啟事，以發布職位空缺和進行招聘的基本資訊來源。

a. 職位分析的價值

職位分析是一種系統的方式，涉及各種方法來收集資訊，以了解工作的詳細資訊。這包括檢視職位的角色、職責、工具和所需技能以及要達到的成果。這個過程包括根據職務、任務和活動將工作分解成較小的單元，然後收集有關每個單元的資訊和數據。

然後是分析收集的數據和資訊，以確定工作所需的必要的職能和工具。值得注意的是，雖然部分資料可能來自職位現任者，但分析主要集中在工作本身，而非執行工作的人。

在動態環境中，員工執行的任務可能與招聘時提供的原始職責說明不同。職責說明需要更新，以配合不斷演變的機構和市場期望，以及司法管轄區要求的變化。例如，《強制舉報虐待兒童條例》將影響所有兒童照顧者的崗位。

以下是職位分析所達到目的的一些例子： -

- 招聘 – 為制定招聘流程中使用的工作規範、職責說明和招聘啟事提供有價值的資訊。這也是篩選和甄選合適的應徵者的基礎。
- 勞動力規劃 – 幫助了解各職位的角色、職責和要求，揭示勞動力中的任何差距和潛在風險。
- 員工發展 – 從職位分析中發現的差距，可形成員工發展計劃的基礎並解決能力不足。

- 绩效管理 – 作為識別員工之間潛在技能差距的基準，讓他們的技能保持一致以滿足工作期望和目標。也為回饋、績效評估，以及在必要時啟動終止僱傭程序提供基礎。
- 薪酬設計 – 有關職責和所需資歷的資訊有助不同職位而設的薪酬方案。
- 職級架構 – 職責範圍和所需的資歷構成決定職位職級的基礎。
- 評核工具 – 專家可以使用這些資訊來設計特定的評核工具，用於招聘、識別高潛力人才，以及在大型機構中也可以用於晉升。
- 合規性 – 某行業要求在特定時間內進行職位分析，並更新職責說明和工作規範，以符合監管或行業要求，以及新的或修訂的司法管轄區要求。
- 在職者的自我檢視 – 此流程有助於在職者的自我檢視，使他們能夠確定需要改進和成長的領域。

職位分析還可作為勞動力風險管理的工具，有助於機構識別員工在能力方面的潛在差距或不足，從而主動應對這些風險。

b. 職位分析的流程和方法

職位分析是對員工在工作中實際履行的詳細任務和職責進行切實可行的審查。這可由人力資源、組織發展或業務管理人員執行，而被分析崗位的在職員工通常會參與其中。在某些情況下，尤其是在大型機構中，外部專家可能會參與職位分析。無論是誰執行分析，這都是一項需要人力資源部與業務管理人員高度協作的任務。

進行職位分析有多種方法，而所選方法將決定數據的收集方式。方法的選擇取決於分析的具體目的。儘管方法各異，職位分析的整體過程卻是相似的。

典型職位分析流程包括以下步驟： -

1. 通過各種職位分析方法收集數據

一些常用的職位分析方法包括： -

● 觀察 –

這種方法涉及觀察員工連續幾天執行與工作相關的任務。觀察可以在現場或通過視頻進行，在觀察期間不作干擾。記錄有關特定任務、每項任務所花費的時間、使用的工具，以及與其他人員互動的詳細資料。對於執行相同工作的其他員工，也可以重複進行此觀察。

● 訪談 –

與員工、主管或經理進行訪談，以準確了解職位任務、所使用的工具、遵循的流程，以及為實現成果而應用的技能。與多名人士訪談以收集不同觀點至關重要，因為主管和經理可能與職位持有人的觀點有所不同。在訂定特定職位的要求時，他們的個人偏好有時也可能影響判斷。因此，必須進行多次訪談，以獲得不只一個資料來源。

- **問卷 –**

通過開放式或結構化的問卷，員工、主管或經理完成調查，以收集有關職務、任務、任務優先順序、任務所需的時間，以及任務執行方式的數據和資料。這種方法還可以詢問對職位角色的看法，以識別各方面在期望之間的任何差距。

- **工作日記或任務日誌表 –**

工作日記或任務日誌表要求員工記錄一段時間內的日常活動，通常為幾天到一個星期。員工還會記錄每項任務所花的時間，反映他們如何對較重要或較緊急的活動進行優先排序。

- **任務清單 –**

職責被分解成具體任務的結構化列表，供員工檢查執行頻率、感知重要性和難度等級。結構化清單源自目前的職責說明、員工本人的意見或管理層的期望。這種方法可以確認是否執行某些職務以及是否運用某些工具。

- **工作績效 –**

這種方法要求分析人員親自執行工作或特定活動，以獲得對工作的第一手了解，並體驗在職員工在日常工作中面臨的背景因素和情境。這些因素包括情緒壓力、身體風險、精神需求等。

根據分析的目的和執行者的技能水平，有時會使用不止一種方法來收集較廣泛的資料，以獲得更客觀、準確和可靠的分析。除了上述列出的方法外，還有其他較複雜的方法，例如功能性職位分析法、關鍵事件法、能力要求量表、工作元素法等。這些方法和其他較複雜的方法主要由專家用於特定目的之深入分析。

推薦課堂活動

練習 8 – 一些職位分析方法的利弊

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

2. 數據分析

在收集數據和資料後，下一步是進行分析。定量數據的分析包括計算平均值、標準差、平均值的標準誤差等。有時，專家會使用較複雜的數據分析技術，以確保有效性、可靠性和一致性。

此分析會確定完成任務和活動所需的時間、所使用的工具、重要性和優先順序、模式、與先前分析的變化、與現有職責說明和期望的差距等等。這些發現讓人力資源部、業務管理人員或外部分析人員能夠識別工作模式，並評估是否需要對工作內容和流程進行調整。歸納的結果會構成職責說明和工作規範的核心。

3. 與業界類似職位進行基準比較

就職責說明和工作規範，在得出職位分析結論之前，人力資源部及 / 或業務管理人員還應比較市場上類似職位，以評估工作範圍是否符合行業標準。其中一個渠道是瀏覽網上招聘平台類似職位的職責說明。來自專業人脈的意見也提供有價值的啟發。

參考 上一個能力單元的 **市場資訊** 來源和在本教材套的 **後記** 章節有所討論的 **專業人脈** 的重要性和價值。

4. 持續檢視

在動態環境中，職責和職位要求容易發生變化，某些職位的變化較為顯著。員工流動、管轄區的要求，以致技術進步等因素，都可能促使對分析進行更新或重新分析。自動化也可能導致某些職位的職責和職位要求產生變化。

例如，許多行業的數碼化使數據素養和相關技能成為大多數工作的基本要求。隨著客戶群的多樣化，前線和客戶服務職位可能需要增加的語言能力。鑒於種種變化，職位分析需要持續檢視，以符合不斷變化的工作需求、市場趨勢和行業發展。

並非每個招聘都需進行完整的分析，特別是對於職位空缺較多或招聘需求頻繁的職位，這種做法並不實際。在這種情況下，負責的人力資源主任和用人經理可以檢視目前的職責說明和工作規範以進行更新。然而，較全面的 **職位分析仍需定期進行**。

c. 人力資源在職位分析中的角色

職位分析可由人力資源、業務管理人員和外部專家執行。人力資源和業務管理人員之間的協作通常是必不可少的，根據分析的範圍和具體目標，可能還需要外部專家的參與。這種協作可以透過工作委員會、項目團隊或工作小組的形式進行。對於大規模分析，高級管理層作為贊助者的督導委員會可確保工作順利推進。無論採用何種形式，成功的職位分析都需要人力資源、業務管理人員和相關外部專家之間的緊密協作。

學員作為人力資源主任，在職位分析中的角色可能會根據是內部執行或外部專家而有所不同。

● 由人力資源執行的職位分析

職位分析通常由高級人力資源主任或組織發展主任執行或帶領。學員在支援這一流程中可能有多種角色和責任，包括： -

○ 研究和基準比較 –

這涉及收集有關行業最佳實踐、職位分析方法和技術的新興趨勢的資訊，並為職位分析負責人整理和展示這些資訊。

○ 分析工作管理 –

這個角色是協調和組織職位分析過程。這可能涉及安排會議和訪談、準備材料、分發調查或問卷，以及管理與員工或其他持份者的溝通。

○ 數據收集和文件存檔 –

這涉及在訪談中做筆記、管理員工調查、觀察工作任務，以及準確且全面地記錄收集到的資訊。

○ 資料分析支援 –

這涉及對資料進行組織和分類，將數據輸入分析工具或軟件，以及為職位分析負責人準備報告或摘要。

○ 紀錄保存 –

這包括歸檔文件、更新資料庫或系統，以及確保所有相關資訊都妥善記錄。

○ 製作職責說明 –

這包括組織收集的數據，歸納主要職責和資歷，並確保職責說明清晰、一致並符合機構標準。

- 協作和溝通 –

這包括協調會議或焦點小組，向員工提供分析進度的最新資訊，以及解決員工提出的任何問題或疑慮。

- 合規性和保密性 –

這角色是確保職位分析過程符合法律和道德準則。這涉及維護機密性和資料保護，確保員工資料得到安全處理並符合隱私法規。

- **由業務管理人員執行的職位分析**

在人力資源支援有限的小型機構中，職位分析會由業務管理人員執行。在某些情況下，基於擁有專業知識，職位分析由業務管理人員執行，然而，人力資源部仍然會扮演著關鍵的角色，以確保一個嚴謹及策略的分析流程。

與業務管理人員緊密協作，人力資源部提供以下服務： -

- 指導和資源 –

人力資源部為業務管理人員提供有關分析流程和方法的指導。包括分享職位分析範本、數據收集方法，以及職責說明或能力架構的例子。

- 確保一致性和標準化 –

這可能包括提供準則和清單，幫助業務管理人員一致地考慮和評估相關的工作元素。

通過與業務管理人員合作，人力資源部確保由業務管理人員執行的職位分析流程的成效和一致性。

- **由外部專家執行的職位分析**

當職位分析需要特定的專業知識和客觀性時，機構會聘請外部專家進行分析。人力資源部與外部專家緊密合作，訂定分析的具體目標和範圍，並提供有關組織架構和其他相關資訊。人力資源部通過以下方式協調和促進流程： -

- 排程和協調 –

安排與正在分析的職位相關的員工和經理的會議和訪談。這可能涉及協調後勤、發送會議邀請，並確保參與者的時間安排並準備妥當。

。 溝通和跟進 –

作為外部專家和內部持份者之間的聯絡人。這可能涉及傳達職位分析的目的和目標、提供最新資訊，並跟進參與者以確保流程順利進行。

。 行政支援 –

包括為各項任務提供行政支援，例如準備分析材料、安排所需設備或資源、會議紀錄，並向持份者分發相關文件和紀錄。

。 項目管理 –

通過監控時程表、追蹤進度和確保交付成果，來協助管理整個項目。

整體而言，儘管外部專家為職位分析流程帶來專業知識，人力資源部在協調、管理和溝通方面提供重要支援，確保分析能夠有效且高效地進行。

d. 職責說明和工作規範

職責說明和工作規範都是系統性職位分析的產品。在招聘環境中，「職責說明」一詞有時與「招聘啟事」互換使用。在某些情況下，職責說明、招聘啟事和工作規範被視為相同，並被理解為招聘廣告。然而，在人力資源領域，三者之間有明顯的區別。

• 職責說明

職責說明是一份內部文件，歸納有關職位的關鍵資訊。這些資料來自系統性的職位分析。招聘團隊利用這些資訊來準備招聘啟事，以發布職位空缺。

根據相關行業法規的要求，職責說明被機構用作內部參考和合規文件。各行各業，例如銀行和其他金融機構，均有監管機構要求提供特定職位的詳細職責說明，並定期進行審核。

職責說明通常包含的關鍵部分包括： -

• 職位名稱 –

- 。 反映工作的角色並符合行業標準或常見做法
- 。 與相應職位的職級對齊
- 。 不恰當的職位名稱可能會導致錯誤的僱用、員工失望和隨後的人員流失

- 職位和工作性質摘要 –
 - 包含強調職位目的和使命的描述
- 職位目標 –
 - 列明該職位要達成的具體目標和指標
 - 包含管理層對職位的期望和可能適用於衡量成功的定量和定質指標
- 職務和職責 –
 - 列出職位的職能和職責範圍
 - 強調崗位可能對機構相關的獨特職務
 - 包含該職位的具體日常任務
 - 描述相關的職階、預算和財政責任
- 匯報結構 –
 - 說明職位的匯報層次結構，包括直屬主管職位
 - 指明職位 in 組織架構中的定位
 - 包括向此職位匯報的直接下屬數目及其各自的職位
- 職級 –
 - 在組織系統中，指明職位的職階或職級
- 薪酬和福利 –
 - 指明職位的薪酬水平和薪酬結構（例如：獎金的資格）
 - 按崗位和職級列出任何適用的津貼和福利（例如：酬酢津貼）
 - 強調機構的獨特福利（例如：該崗位和職級的機票等級資格）
- 工作地點 –
 - 指明實地、遙距、混合或海外工作安排
 - 指明主要工作地點（例如：辦公室、工廠、城市和國家）
 - 註明根據項目在不同地點工作的任何要求
- 工作條件 –
 - 包括有關體力要求（例如：樹藝師需要爬樹）或工作場所環境條件（例如：在密閉空間工作或穿著特殊服裝）的資訊
- 出行要求 –

- 說明預期的海外出差和頻率
- 註明任何定期往返工作地點的要求
- 需要使用的機器和工具 –
 - 說明工作是否需要使用特殊機器和工具，以及是否需要特定牌照
- 工作時間 –
 - 說明是否有定期加班、公眾假期工作和輪班要求

在準備職責說明時，**資歷架構**是其中一個主要參考資源。「能力標準說明」概述在各行業中有效執行不同工作職能所需的技能、知識和能力。同時，「職業資歷階梯」描繪從業員在取得不同級別資歷架構（QF）認可資歷後，於所屬行業中的學習進程與職業發展路徑。「能力標準說明」和「職業資歷階梯」共同勾畫職業標準，涵蓋全部職責範圍。

• 工作規範

工作規範是一份完整文件，概述有關職位要求的必要資訊。與職責說明類似，工作規範的組成部分可能會根據工作性質及其職責而有所不同。

工作規範中通常包含的關鍵組成部分是： -

- 教育資歷或按資歷架構的資歷級別 –
 - 指明所需的一般教育程度，或依資歷級別，或特定學習領域的教育程度
- 所需牌照或專業資格 –
 - 說明該職位或執行某些工作是否需要特定的額外資歷
 - 例如：使用某些機械或車輛的牌照
- 經驗水平 –
 - 指明是否需要一般工作經驗、特定工作領域的相關經驗或人員管理經驗
- 工作所需的技術或特定技能 –
 - 說明是否需要特定技能才能完成工作任務，這些技能可能因職階而異。入門級工作所需的技能可能較少
 - 例如：使用特定系統、軟件和應用程式的技能
- 生理屬性 –

- 說明工作是否需要特定的健康狀況或體能
- 例如：倉庫工作可能要求能夠搬運或舉起一定重量的箱子
- 情感屬性 –
 - 說明是否需要特定的情感屬性才能完成工作
 - 例如：對相關方面保持冷靜、精力充沛或充滿熱情
- 性格特徵 –
 - 說明是否需要具備某些性格特徵才能勝任這份工作
 - 例如：適應性、創造力、價值觀和職場禮儀

工作規範必須強調職位的獨特要求、專業資歷和監管要求。

- 例子：
- 對體力要求高的工作可能需要特定的生理屬性或能力
 - 面向顧客的職位可能需要特定的性格特徵，以便與客戶或顧客進行有效互動
 - 地產代理必須持有有效的營業員牌照或地產代理（個人）牌照
 - 在建築地盤工作的安全主任必須持有認可職業安全及健康證書、文憑或高級文憑
 - 與育兒相關的工作需要通過性定罪記錄檢查才有資格擔任涉及與兒童的互動的職位

由於工作規範概述人員在工作中取得成功的要求，因此有時也被稱為員工規範。

5. 招聘啟事

下一個能力單元將詳細討論招聘啟事。作為概述，招聘啟事是為吸引求職者而發布的廣告，傳達有關機構及職位空缺的基本資訊，包括主要職責和職位要求。詳細資訊通常來自相應的職責說明和工作規範。

推薦課堂活動

練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求

練習詳情，請參閱第 5.2.3 節

資訊來源

人力規劃和招聘流程的早期步驟，包括了解招聘要求和進行職位分析，是招聘流程中關鍵的

基礎步驟。雖然這些活動屬於內部工作，但有必要將這些研究結果與市場資訊進行基準比較，並採取前瞻性的方法來實現未來的業務目標。從內部和外部來源收集資訊對於確保流程的有效性至關重要。

5.2.2.5 機構內部資訊

招聘流程的早期步驟所需的資訊已在流程的各個步驟中進行了描述。以下是要點回顧，包括：

- 機構資訊，包括組織架構、短期和長期目標
- 部門和職能的職責
- 目前和未來的勞動力在數量、質素和技能組合方面的需求
- 特定職位角色和職責
- 在招募的職位空缺
- 離職率指標
- 職位要求
- 機構內的僱傭種類
- 職級架構
- 一般僱傭條款和條件，以及長期員工和其他相關僱傭種類的主要福利
- 過往的分析和活動的紀錄

上述某些資訊可能很容易獲得，例如報告和紀錄，而其他資訊則需要從各種內部來源收集或獲取，例如職位要求。

定期更新資訊變更對於確保即將進行的招聘相關活動與最新數據保持一致非常重要。這些更新涵蓋各個方面，包括有關機構架構的數字和事實、職位要求、人力資源政策等。透過了解這些變化，人力資源部和管理階層可以做出招聘決策，並有效地根據最新資訊調整其人力編配策略。

注意 此類資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須**保密**。所有文件必須嚴格保密並**十分謹慎處理**。例如：切勿將這些資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並避免將帶有資訊的紙張遺留在影印機等設備中。這些只是需要採取的預防措施的幾個例子。

5.2.2.6 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場獲得其他資訊和參考資料。以下是一些示例： -

- 市場上類似職位的角色和職責
- 市場上類似職位的職位要求
- 市場上同類職位的名稱和職級
- 市場上同類職位的薪酬基準比較
- 提供職位分析服務的外部專家
- 人力規劃和職位分析的最佳實踐
- 就業市場資訊
- 與僱傭相關的條例及其更新
- 行業特定法規及其更新

在互聯網和各種社交媒體平台上提供的一般招聘流程資訊、類似職位的招聘啟事，以及職位分析方法，可以作為相應活動的參考。

上述資訊需要研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取可供參考的意見、交流和評論。有時不同行業的實踐也可能激發出有價值的想法。

學員 可以回顧先前提及的來自就業市場和勞動力的**數據和資訊**。

注意 在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，學員可參考第 5.2.4 節中的**附加學習材料**，其中提供了延伸閱讀的參考。

5.2.3 推薦課堂活動

練習 6 – 確定合適的僱傭種類

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每位學員會收到一個附帶任務的個案
- 每組需閱讀、討論並完成所需的任務
- 每組需在討論後分享建議和論據

情境

你在一家物業管理機構的人力資源部工作。該機構管理的其中一個購物中心正在裝修，並將在幾個月後重新開業。該機構需為購物中心的日常運作重新編配所有職能的人員。此外，他們需要為將在星期日舉行「盛大開業」當天編配工作人員。

請在小組中討論並推薦購物中心和盛大開業日的人力編配計劃。考慮不同日期、不同情況和不同時間的人力編配需求。列出所需的職位和適當的僱傭種類。例如：-

人力編配.....

- 適用於日常運作
- 平日、星期六和星期日
- 公眾假期
- 節日
- 上述時段的繁忙時間
- 所需職能
- 合適的僱傭種類

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員分組討論，不分行業，列出一份他們認為容易陷入持續招聘的職位清單。同時，還需要為列出的職位提供理由
- 每組需在討論後分享他們的職位清單和論據

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 8 – 一些職位分析方法的利弊

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要完成一份矩陣表，列出各種職位分析方法的利弊
- 每組需在討論後分享觀點

	利	弊
觀察	- -	- -
訪談	- -	- -
問卷	- -	- -
工作日記或任務日誌表	- -	- -
任務清單	- -	- -
工作績效	- -	- -

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和職位要求

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要準備一份典型招聘人員角色的職責和職位要求，該職責和職位要求將用於製作招聘啟事
- 每組需分享小組討論職責和職位要求中的觀點

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

5.2.4 附加學習材料

- [Ahrefs]. *Content Marketing For Beginners: Complete Guide* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- [AIHR - Academy]. *What is Job Analysis?* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- Barrett-Poindexter, J. (2019, September 3). *The Dos & Dont's for Recruiters*. Glassdoor.co.uk. ([連結](#))
- The Business Blocks (n.d.). *Employee Staffing Statistics, Trends, Costs, Market, And More*. Thebusinessblocks.com. ([連結](#))
- Darwinbox (n.d.). *Job Analysis*. Darwinbox.com. ([連結](#))
- Darwinbox (n.d.). *Meaning & Definition, Staffing*. Darwinbox. ([連結](#))
- Datapeople (n.d.). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Datapeople.io. ([連結](#))
- Ghodasara, A. (n.d.). *Full Recruitment Life Cycle: 7 Stages of Recruitment Process*. Ismartrecruit.com. ([連結](#))
- [GreggU]. *Functional Job Analysis* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- [GreggU]. *HR Basics: Writing Job Descriptions* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- HireDNA (2021, October 11). *How Continuous Recruitment Can Reduce Your Time-to-Hire and Cost-Per-Hire*. Hiredna.com. ([連結](#))
- Hiringpeople (2024, August 2). *What is The Difference Between A Job Specification And A Job Description?* Hiringpeople.co.uk. ([連結](#))
- Indeed Career Guide (2022, June 25). *How to Conduct a Job Analysis*. Indeed.com. ([連結](#))
- Indeed for employers (n.d.). *What Is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process - The Ultimate Guide to Hiring Top Talent*. Jobsoid.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, May 18). *Align Stakeholders in the Hiring Process to Boost Results*. Shrm.org. ([連結](#))
- MSG (n.d.). *Manpower Planning*. Manpower-Planning.htm. ([連結](#))
- The National Human Resources Directory (n.d.). *A Competency-Based Approach to Recruitment and Selection*. Hrworks.co.za. ([連結](#))
- S., C. (1, January 1). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Truein.com. ([連結](#))
- Skulls, W. (2022, December 21). *Recruitment Models and Tips for the Best Recruitment Practices*. 連結 edin.com. ([連結](#))
- Tham, C. (n.d.). *Employee vs. Contractor: How to Classify Workers in Hong Kong*. Rippling.com. ([連結](#))
- Truein (2024, February 13). *Manpower Planning - Meaning, Types, Process, Need, and Factors That Affect It?* Truein.com. ([連結](#))
- Watson, S. (n.d.). *Building Incredible Teams: Stakeholder Management in Recruit*. Scede.io/blog. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 人才入境 ([連結](#))
- 勞工處 ([連結](#))
- 勞工處 「補充勞工優化計劃」及其他行業輸入勞工計劃 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))

- 社會服務署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

5.3 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法（編號：106943L4）

5.3.1 此能力單元的預期學習成果

完成本節後，學員將能夠：

- 了解有效招聘訊息的主要元素和要求；
- 為各職位空缺，了解市場上物色潛在求職者的各種來源；
- 根據機構的工作規範和職責說明，備妥清晰而準確的招聘內容；
- 通過建立和向潛在求職者展示有力的僱主品牌，運用內容營銷，吸引合適的人選；
- 採用最具成本效益的招聘渠道及方法；
- 如有需要，調整現有的招聘渠道及方法，以優化招聘結果；及
- 主動搜尋嶄新的招聘渠道及方法，以改進成本效益和招聘成果。

5.3.2 培訓內容

簡介

人力資源部通過其招聘工作對社會產生正面影響。通過積極尋求多元化的人才庫，並盡可能與社區組織合作，為代表性不足的群體創造途徑，並為更具包容性的社會作出貢獻。這不僅使機構能夠接觸更廣泛的人才，還提升其作為具有社會責任感的僱主商譽。

能力單元 107075L4 的教材套內容說明收集有關就業市場趨勢、就業相關問題和內部勞動力資訊的重要意義。這些知識有助於採用有效的渠道和方法來吸引具備所需能力的人才，從而為機構的短期和長期目標作出貢獻。

上一個能力單元（106933L4）的教材套內容提供招聘流程的概述，包括主要用語和基本招聘術語的定義。此能力單元較詳細地討論，在招聘流程中與了解招聘要求和進行職位分析的步驟相關的具體行動和任務。

本**能力單元 106943L4**的內容也分享招聘流程概況，以及**從製作招聘啟事的步驟起**提供詳細啟發和指導。

此能力單元的學員通常擔任人力資源崗位，為招聘流程和活動提供支援。具體職責或許因機構的業務性質、規模和人力資源部的結構而異。以下是人力資源主任及類似崗位的學員可能承擔的一些職責例子： -

- 從各種渠道收集相應的市場資訊

- 在系統及 / 或其他記錄中維護準確和最新的員工紀錄、離職數據
- 擔任人力資源系統，人力資源應用程式及 / 或紀錄的管理人員
- 按需要從人力資源系統及 / 或人力資源應用程式生成及 / 或準備報告
- 整合用人經理的招聘要求
- 在各大渠道發布招聘廣告
- 對申請進行初步篩選
- 更新系統或紀錄中的資訊，用作應徵者追蹤
- 與應徵者進行電話面試
- 管理面試流程，包括安排面試和為應徵者、招聘人員和用人經理協調會議室安排
- 提供一般行政支援，包括準備聘用通知書、文書工作和文件存檔
- 安排入職流程
- 保存最新的人力資源外部合作夥伴名單
- 作為員工、應徵者和新員工的主要聯絡人

透過在各個人力資源職位上的角色，學員為機構成功作出貢獻，塑造機構文化，提高員工滿意度，並對社會產生正面影響。

5.3.2.1 招聘流程概況

招聘是吸引、甄選和僱用最合適的應徵者，以滿足機構的勞動力需求並為業務成績作出貢獻的活動。有效的招聘流程可確保合適的應徵者及時入職，從而節省成本和時間。

人力規劃是招聘流程中的前期步驟。此步驟旨在使員工的數量和分布與機構的短期需求和長期目標保持一致。有效的人力規劃為招聘規劃提供指導，並為具體的招聘活動奠定基礎。

參考 上一個能力單元 106933L4，以詳細闡述人力規劃和各種僱傭種類。

人力資源職能通常是負責招聘活動。某些機構設有專門的招聘團隊負責這些任務。在較大型的機構中，這支團隊通常屬於人才招募的範疇。對於規模較小的公司，例如中小企和非政府組織，其人力資源部僅由少數員工或小型團隊組成，人力資源主任通常也負責管理招聘活動。

精心規劃的招聘流程可以有效率、有效地引進能夠滿足職位當前和未來要求的合適人才，從而促進業務成功。

具體的招聘流程因機構規模和營運性質而異。典型招聘流程包括下圖所示的步驟： -

圖 4：典型招聘流程的關鍵步驟

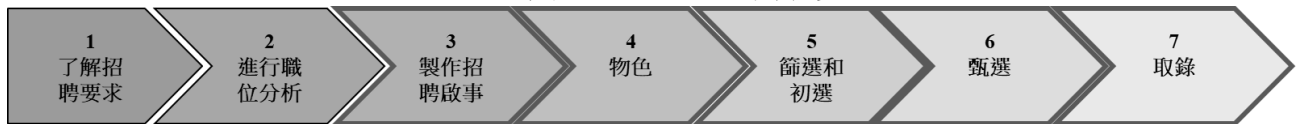


圖 4 描述典型招聘流程。前兩個步驟，了解招聘要求和進行職位分析，已在上一個能力單元討論過。此能力單元的內容重點在於圖中突顯的後續步驟及其相關活動。

以下是招聘流程的簡要概述： -

1. 了解招聘要求 –

確定遞補員工招聘或預期空缺而主動招聘的需求。

2. 進行職位分析 –

進行職位分析以確定最新的職責和職位要求，並據此制定職責說明和工作規範。

3. 製作招聘啟事 –

根據職責說明和工作規範，加上機構資訊和價值觀，備妥招聘啟事，以便在適當的渠道上發布。

4. 物色 –

通過在內部發布相關廣告，及在熱門的社交網站、招聘網站和其他渠道上發布外部廣告，來吸引合資格的人員申請職位空缺。

5. 篩選與初選 –

根據所需的資歷使用不同的工具和方法，從眾多申請者中找出合適的應徵者。

6. 選擇 –

敲定幾名最符合要求的人選。在取錄前，進行各種背景查核並完成所需的監管程序。

7. 取錄 –

準備聘用通知書，說明有關職位和所有僱傭條款。

招聘流程在新員工入職後完成。

5.3.2.2 有效招聘流程的價值

有效的招聘對於通過適當的應徵者甄選來節省機構的時間和金錢方面，起著至關重要的作用。

有效的招聘流程能創造以下價值：

- 吸引頂尖人才
- 留住高素質員工
- 提高生產力和績效
- 建立多元化的員工隊伍
- 提升機構文化
- 降低招聘成本
- 推廣僱主品牌
- 促進繼任計劃
- 確保法律合規性
- 支持機構發展

上一個能力單元 已經對有效的招聘流程的價值進行了深入討論。

招聘流程中的其他關鍵步驟

招聘流程的兩個早期步驟，了解招聘要求和進行職位分析，已經在上一個能力單元 106933L4 中詳細討論。此能力單元從製作招聘啟事開始，討論流程的後續步驟。

5.3.2.3 製作招聘啟事（七個步驟中的第三個步驟）

精心撰寫的招聘啟事在招聘中發揮著關鍵作用，它能向合適的應徵者清晰傳達機會。招聘啟事確立期望並吸引具有相符技能和興趣的應徵者。招聘啟事通常由三個主要部分組成：有關機構資訊、職位本身，和職位要求的資訊。

a. 有關機構資訊

招聘啟事的這一部分提供了有關招聘機構的深入認識。然而，獵頭公司可能會在早期候選人搜尋時會隱藏身份資訊。提供有關機構願景、使命、核心價值和工作文化的資訊對於求職者了解其潛在僱主至關重要。企業社會責任與環境、社會和管治的價值觀變得愈來愈重要，現在求職者在評估僱主時更加重視這些價值觀。這對於正在建立知名度的新公司來說尤其有價值。與營銷或企業傳訊部合作，可確保招聘啟事包含具有真實準確的描述，並有效地用作僱主品牌建設工具。

這部分的目標是讓合資格的求職者實際感受到與機構的優先事項和工作環境的契合。提供透明的企業文化，使求職者能夠自我評估是否適合。部分求職者在選擇工作時非常重視文

化和工作環境。包含關於價值觀、使命和工作文化的專項資訊可以成為差別因素，並吸引符合其價值觀的求職者。總體而言，這能加強招聘結果，並建立誠信、尊重和共同成長的僱主品牌。

b. 有關職位資訊

職責說明和招聘啟事具有互補但不同的目的。職責說明是從職位分析中得出的內部文件，而從職責說明中得出的招聘啟事則用作吸引求職者的招聘廣告。

為吸引申請，應從職責說明中仔細選取招聘啟事的資訊，並以能吸引潛在求職者的方式鋪排和措辭。

- 職位名稱 –
 - 將職位名稱放在招聘啟事的頂部
- 工作性質和目標摘要 –
 - 提供有關該職位目的的關鍵資訊，包括其使命以及如何融入整體業務結構
 - 清楚註明該職位是接替職位、新職位抑或臨時項目的職位
 - 具體說明職位的僱傭種類是固定、長期合約、短期合約抑或其他僱傭種類
- 職責 –
 - 提供具體的日常任務清單
 - 突顯對合資格應徵者有吸引力的具體或獨特任務，展現該職位的吸引力
- 匯報結構 –
 - 說明職位的匯報層次結構，包括此職位向那個崗位匯報，以及向此職位匯報的下屬職位
 - 指明職位組織架構中的位置，包括部門名稱及所屬職階
- 工作地點 –
 - 指明實地、遙距、混合或海外工作安排
 - 就本地招聘而言，具體說明工作地點對某些應徵者來的考慮因素
 - 為海外工作地點招聘時，具體說明城市和國家
 - 註明根據項目在不同地點工作的任何要求

- 薪酬和福利 –
 - 提供薪酬範圍作為參考資訊，並聲明薪酬取決於經驗和其他資格
 - 強調培訓和發展機會
 - 包括職業發展機會
 - 強調機構的獨有福利，這些福利可以作為區別因素（例如：為員工提供免費服務或折扣、資歷架構認可的培訓等）。這些福利常見於酒店、航空、銀行服務、電訊和其他界別
- 免責聲明
 - 根據需要說明任何其他臨時項目
 - 免責聲明通常是此部分中有關職位的最後一點

只有在以下內容與職位相關時才包含這些資訊，並將「免責聲明」作為最後一點置於這些要點之後： -

- 工作條件 –
 - 說明職位是否需要在特定條件下工作，例如戶外或封閉區域，或穿著特殊服裝
- 工作時間 –
 - 說明是否有定期加班、公眾假期工作和輪班要求
- 要使用的機器和工具 –
 - 說明工作是否需要使用特殊機器和工具，以及是否需要特定牌照
- 出行要求 –
 - 說明是否需要海外出差和預期的頻率
 - 說明工作是否需要定期或根據項目需要往返不同的工作地點

招聘啟事採用和調整的職責說明項目應與就業市場情況保持一致。市場預期可能會隨著時間而變化，不同行業和工作類別也存在差異。招聘人員必須及時了解就業市場的趨勢和議題。招募資訊需要符合這些趨勢才能有效吸引合資格應徵者。

c. 有關職位要求資訊

為了成功吸引合資格應徵者，列出具體和適當的職位要求非常重要。一份定義明確的清單可以確保以下事項的透明度： -

- 所需最低教育及相關資格要求，或符合香港資歷架構相應級別的同等資格

- 期望的工作年資與領域
- 所需的基本技術技能或特定工作技能
- 所需牌照或專業資格
- 所需的軟技能，例如：溝通、演示和變革管理技能

申請者可以利用這些資訊來針對某個職位特別制定求職信和履歷。由於這些要求對求職者來說是至關重要的，因此在招聘廣告中，此部分通常被稱為「關於此人」或「關於你」，以建立更個性化的聯繫。要求清單還有助於招聘人員篩選和確定適合該職位的應徵者。

除了三個主要部分外，招聘啟事中應包含的其他重要資訊： -

- 申請說明 – 清楚概述申請流程，提供相關網站或申請系統的連結，說明所需文件，例如：履歷、求職信、證明文件和期望的提交方式
- 截止日期 – 指明申請的截止日期，以營造迫切感並鼓勵及時回應
- 聯絡資料 – 提供聯絡人、電話號碼或電郵地址，以便應徵者在遇到任何問題或需要澄清時可以聯絡他們
- 平等機會聲明 – 現在通常用於確認機構對多元化、包容性和平等就業機會的承諾

推薦課堂活動

練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

d. 招聘啟事的整體注意事項

- 使用簡單易讀、易懂的語言
- 使用動詞來描述職責，例如：「帶領項目」或「提供培訓」
- 使用包容性語言，不帶任何年齡、性別、種族、國籍等偏見
- 注意可能帶有歧視性的語言和措辭，例如：在列出語言要求時，只包括工作所需的語言技能
- 注意違反規則和法規的要求；例如：不宜詢問年齡或要求在申請時提交照片
- 避免使用行業術語、縮寫詞或機構特定術語
- 避免在要求中包含「最好具備」的技能或願望清單，因為這會使清單變得更長，更難與應徵者配對

表 8：招聘啟事的注意事項

宜	忌
● 個性化招聘啟事 ● 使用清晰簡單的語言 ● 提供足夠的詳細資訊 ● 具體 ● 使用項目符號 ● 保持對話語氣 ● 使用包容性語言 ● 與用人經理確認內容 ● 徹底校對 ● 包含聯絡資料和明確的申請說明	● 避免使用行業術語和縮寫詞 ● 勿用花俏的語言 ● 勿用帶有歧視性的語言 ● 避免使用帶有偏見或刻板印象的語言 ● 排除願望清單 ● 避免提供不相關或過多的資訊 ● 避免不切實際的聲明 ● 切勿要求不必要的個人資料

表 8 歸納招聘啟事的注意事項。招聘啟事既是招聘工具，也是營銷媒介。其目標是吸引合資格應徵者的申請，並評估他們是否適合某個職位。招聘啟事必須包含並強調該職位與其他機構中類似職位之間的關鍵差異點。

招聘選擇過程是雙向的，個人和機構 都根據各自的興趣和一致性進行互相選擇。

即使是相同的職位，每次都與用人經理確認招聘啟事內容相當重要，以確保相關性並應對市場環境的變化。徹底校對可以防止損害可信度的錯誤細節。

某些人力資源系統在後端配備了人工智能技術，可以協助招聘人員準備招聘啟事。人工智能利用先前的招聘啟事內容作為範本生成新的招聘啟事。這可以消除重複性任務，同時釋放了時間用於其他重要任務。

然而，這些人工智能生成的內容的有效性取決於系統或紀錄中是否具備高質量的啟事範本。招聘人員或人力資源主任仍然憑藉其知識和經驗，在製作「優質」招聘啟事方面發揮著關鍵作用。人力資源系統或網上應用程式中的人工智能需要高質素「樣本」來生成準確且相關的產出。

招聘人員應嚴格檢視人工智能生成的內容，以確保其符合職位空缺的具體要求。再次強調，在最終確定使用之前，必須與用人經理確認招聘啟事。

通過利用人工智能技術，機構可以盡量發揮招聘啟事作為重要招聘和品牌建設媒介的效果。

5.3.2.4 物色（七個步驟中的第四個步驟）

妥善準備招聘啟事後的下一步是通過各種方法和渠道尋找人才。常用的兩種主要方法是外部物色和內部物色。

a. 外部物色

外部物色涉及通過各種渠道投放廣告，以從市場上尋找申請者。關鍵在於選擇合適的渠道來尋找具備所需資歷的應徵者，這樣可以確保特定職位類別的搜尋效率和應徵者的質素。

表 9：目標人才庫的外部招聘渠道

招聘渠道	目標人才庫	渠道特徵
在社交媒體平台和流動應用程式上發布	科技通	- 允許直接參與和篩選 - 迎合數碼原生代的喜好
在大學 / 專業團體的網站上發布	具有特定資歷的求職者	吸引具有與特定學科或專業領域相關的專業知識、技能或資歷的求職者
職業介紹所 / 獵頭公司	具有專業技能的求職者或需大批招聘	- 利用小眾市場知識和行業聯繫 - 利用專家門路和篩選技巧來尋找求職者
校園招聘活動（例如招聘講座、職業博覽會、招聘會）	管理培訓生 / 應屆畢業生，畢業培訓生，以及實習職位	- 提供職位和機構曝光的機會 - 協助即場面試
勞工處舉辦的招聘會或專業團體舉辦的特別招聘活動	為特定行業、特定工種或跨行業的多個職位提供廣泛的求職者	- 為大批招聘提供可擴展的選項 - 確保具有成本效益的覆蓋面
機構網站 / 招聘告示板	多元化的人才庫填補職位空缺	- 實現廣泛覆蓋 - 便利大眾到訪 - 引起大眾興趣
與非政府組織協作	非傳統求職者（例如殘疾人士、回歸的專業人士）	- 促進包容性和多樣性 - 推動社會責任 - 擴大人才庫，超越傳統來源
平面廣告	前線職位的傳統求職者（例如收銀員、茶水員、司機、清潔工人）	- 為喜歡傳統媒體的求職者提供額外的接觸點 - 迎合特定人才庫的需求
獲商店、公共交通工具和車站授權張貼單張和海報	來自當地（如北區）或特定行業（如零售）的求職者	- 覆蓋特定人群或行業 - 提高接受錄用率 - 優化招聘預算

招聘渠道	目標人才庫	渠道特徵
聯誼活動	高級職位	通過聯絡人獲取經驗豐富的領導人物個人資料
香港特區的輸入勞工計劃	特定行業勞動力短缺且難以在本地僱用（例如安老院、建造業）	- 需要遵守各個政府部門（例如勞工處、入境事務處）的具體法律要求和流程 - 可能需要向相關部門提交初次配額申請

表 9 說明針對特定目標申請者群組常用的主要外部招聘渠道，以及每個渠道的特徵。

入境事務處提供多項人才入境計劃，向在香港尋找工作機會的人士發放簽證和進入許可。範例包括但不限於：

- 高端人才通行證計劃
- 輸入內地人才計劃
- 科技人才入境計劃
- 以及更多

這些計劃迎合具有不同工作經驗和學術背景的人才。有些計劃針對特定的能力，而其他則著重於吸引來自中國大陸或全球的人才。

招聘人員在僱用階段需要熟悉每項計劃的準則和流程，以確保遵守所有相關規則和規定。

在選擇外部招聘渠道時，考慮以下因素：

- 職階 / 性質和職位空缺數量
- 預算和時間的限制
- 目標應徵者的人口統計資料和屬性
- 機構在共融方面的價值觀

當內部系統與外部招聘渠道網站相連時，機構必須特別注意並分配資源來**保護資訊安全**。

大多數機構利用多種招聘渠道，並考慮預算、工作性質、職階、職位空缺數量、填補空缺的迫切性和其他因素。招聘人員有時可能會調整招聘渠道和方法，以提高成效。企業價值和社會責任原則也塑造招聘的做法。評估招聘渠道的有效性對於策略性勞動力規劃和優化招聘流程至關重要。透過評估哪些渠道能帶來最優質的申請者庫，招聘人員可以適當地集中有限的時間和預算來滿足招聘需求。評估招聘渠道成效的維度包括：

- 覆蓋面和曝光度
- 應徵者
- 經驗
- 成本
- 時間
- 過程

推薦課堂活動

練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

b. 內部物色

內部物色是指在機構內部尋找應徵者的做法。這可以通過員工推薦計劃、在機構內聯網上發布廣告，以及針對內部應徵者的通訊板來發布資訊。內部應徵者的其他來源包括來自跨部門或跨地區調任、晉升、人才庫中的人員、實習生、退休員工和過往的申請者。值得注意的是，通過內部調任和晉升進行招聘，將會產生新一輪的招聘需求，以替代調任和晉升後的員工。

表 10：目標人才庫的內部招聘渠道

招聘渠道	目標人才庫	渠道特徵
員工推薦	外部應徵者	• 通過員工的人脈識別優質被推薦人 • 提高僱用成功率
在內聯網和通訊板上發布	現有員工	• 實現內部流動 • 探索挽留人才的職業機會
內部調動	合資格員工	• 從內部提拔，以認可績效 • 實現職業抱負
主動出擊	經驗豐富的人才（例如退休員工、前員工）	• 擴展退休人才，以促進員工隊伍中的知識轉移和專業發展 • 促進重新僱用具有良好績效紀錄的前員工 • 將實習生轉化為人才儲備
過往的申請者	感興趣的個別人士	• 聯繫那些已經表示加入該機構感興趣的應徵者

表 10 列出針對特定目標申請者群組常用的主要內部招聘渠道，以及每個渠道的特徵。

在採用內部招聘渠道時，考慮以下因素：

- 考慮員工的技能、興趣和機構知識
- 平衡繼任計劃需求與職業成就感
- 維持符合法規的一致、尊重的流程（例如，除非獲得明確同意，否則未成功申請者的個人資料保留時間不得超過自拒絕日起不應保留超過兩年，而前員工的紀錄保留時間不得超過七年）
- 從策略角度看待內部流動和挽留，以實現互利共贏

機構通常同時利用外部和內部資源來滿足其招聘需求。審慎評估每個招聘來源的利弊非常重要。

表 11：外部和內部招聘來源的利弊

	利	弊
外部招聘	- 更廣泛的應徵者範圍 - 全新視角 - 新想法 - 願意挑戰現狀 - 高度積極性 - 渴望成就 - 與業界從業人員建立新聯繫 - 激發改變的潛力 - 注入新能量和熱誠的機會	- 招聘流程耗時較長 - 新進員工需時融入機構 - 學習曲線以了解機構、文化和工作慣常做法 - 新職位的績效不確定性風險較高 - 招聘成本較高 - 限制現有員工的機會 - 未獲選的現有員工可能會感到不滿或失去動力
內部招聘	- 更了解機構 - 無需同化 - 節省招聘流程的時間 - 更快適應新職位 - 更高的投入感 - 熟悉機構期望 - 積極主動地取得成果並實現目標 - 與外部僱用相比，失敗風險較低 - 培養內部機會與成長的文化 - 促進機構內部的培訓及發展 - 節省招聘成本	- 來自前同事或同儕的潛在挑戰 - 來自該職位的其他競爭者的潛在挑戰 - 獲得新想法或新觀點的機會有限 - 需要尋找晉升或調職員工的原職位的替代者 - 錯失引入更多技能和經驗的機會 - 如果內部流動僅基於機構內的任期，則存在造成停滯文化的風險

表 11 歸納外部和內部物色的主要利弊，以茲垂注。

5.3.2.5 篩選和初選（七個步驟中的第五個步驟）

招聘流程的這個步驟是篩選所有申請，並選出合資格應徵者進行進一步評核。

a. 篩選

篩選是將申請過濾為符合職位發布所列最低要求的應徵者名單。然後邀請這些選定的應徵者進行更全面的評核，以便招聘人員和用人經理為該職位甄選最合適的應徵者。除了職位要求外，徹底審查與職位相關的專業資歷或特定行業所需的資格也至關重要。例如，應仔細評核地產經紀、財務顧問、醫療保健專業人員和保育員所需的牌照。

資歷名冊 www.hkqr.gov.hk 是一個網上資料庫，提供資歷架構下認可的資歷及相關課程的資料。這是人力資源專業人士可以用來驗證應徵者資歷的工具。

b. 評核

就職位所需，招聘人員會採用適當的方法和評核工具，全面了解入圍應徵者的能力。文化契合度的重要性日益被認可為評估過程的關鍵層面。通常採用多種方法和工具來確保更全面和客觀的評核。以下部分列出常見的方法：

○ 電話面試 –

電話面試可以是預先安排或臨時安排的，其目的主要是確認應徵者的可聘用性、核實資料，或收集有關某些能力的具體細節。例如，招聘人員可能會詢問與工作經歷相關的日期細節、特定專業領域，或在目前和先前工作中負責的特定產品類別。

○ 虛擬面試 –

部分機構要求申請者在申請中附上預先錄製的自我介紹視頻。這種做法在實習或管理培訓生計劃中較為常見。隨著技術的進步，非同步面試日益流行。在此類面試中，應徵者會錄製他們對面試問題的回應，而面試人員則在自行選擇時間評估其回應。這種方式為面試安排提供更大的彈性和便利。有些非同步面試甚至利用人工智能技術來分析應徵者的語調、措辭和其他因素，以評核他們是否適合相關職位。雖然面試中的面部表情分析尚未被廣泛接受，但非同步面試的採用預計將愈來愈普及。

實時虛擬面試已成為當今最常用的方法，常被作為主要的評核手段。這種面試方式方便安排，並且允許進行多次面試。應徵者通常更願意參加此類面試，因為具備時間彈性且無需出行。此外，實時虛擬面試有助於評核來自海外的應徵者，從而簡化國際申請者的評核過程。

○ 面對面面試 –

面對面面試用於各種情況。其中一種情況是作為虛擬面試後篩選應徵者的後續步驟。在虛擬工具不常用的行業中，面對面面試仍然是主流。無論情況如何，面對面面試仍然是不可或缺的方法。

面對面面試為面試人員和應徵者提供直接互動的機會，能夠評估對關鍵軟技能，例如溝通能力、人際交往技能，和性格特徵。同時，應徵者也可提問，並獲得第一手的工作環境體驗。讓應徵者獲得正面的體驗對於面對面面試來說非常重要。

普遍的面試方法是能力為本面試或行為面試。這兩個術語經常互換使用。它們的基本重點既相似又不同。能力為本面試旨在評核應徵者是否具備工作所需的能力，而行為面試則通過檢驗應徵者處理工作相關情境的方式來評核其價值觀和性格特徵。

能力為本面試的示例問題：

- 告訴我，你與團隊成員解決衝突的一次經歷。
- 描述你如何讓情緒激動的員工平靜下來的一次經歷。

行為面試的示例問題：

- 你如何處理衝突？分享一個你與同事或員工運用此方法的例子。
- 如果有員工在工作中情緒激動，你會怎麼做來處理這種情況？

面試有時會受到偏見和主觀性的影響，這突顯擁有經驗豐富且技術純熟的面試人員的重要性。招聘人員應謹慎行事，避免提出可能被視為歧視的問題，或參與可能窺探不必要個人隱私的對話。在遵循人力資源專業模式的機構中，面試通常由經驗較豐富、專業知識較深的招聘人員執行。招聘人員還應確保面試室的適當設置，並詢問應徵者是否需要任何特定安排。

隨著招聘流程進入後期階段，通常會進行多次面試，涉及用人經理和其他相關持份者。有時，招聘人員和用人經理會進行小組面試，共同面試應徵者。這種方法有助於對應徵者進行更全面、更明智的評核，同時促進更緊密的合作和更高效的評核過程。

注意 平等機會委員會制定的《僱傭實務守則》中有關如何在僱用過程中遵守性別、殘疾及家庭崗位歧視條例的規定。

推薦課堂活動

練習 12 – 面對面面試的目標

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

c. 評核工具

在篩選和決選過程中，有時會使用評核工具來更具體地了解應徵者的技能以及他們與機構文化和團隊動態的兼容性。一些常見的評核工具為： -

- 能力和性格測試 –

這些測試由專家設計，可能需要特定的管理培訓。這些測試包括不同的評估，例如性格評估、數位能力測試、語言推理評估、邏輯思維測試、動機驅動因素、智商、情商等。這些測試的選擇和重點取決於職位和機構的具體要求。在現代招聘實務中，這些評核主要通過網上和流動應用程式進行。此外，使用這些測試會在招聘流程中產生額外費用。

- 工作樣本 –

應徵者需要完成一項與他們申請的職位密切相關的實際任務。例如，為培訓相關職位演示一節課，或為系統開發人員職位編寫簡短程式碼。需明確表明這些練習僅用於評核目的。應事先通知應徵者任何額外的時間要求，詢問他們可能需要的具體安排，並鼓勵他們攜帶與任務相關的材料和工具。

此類評核也可以在虛擬或面對面面試期間自發進行。例如，銷售職位的應徵者或許會被要求向面試人員推銷一款產品或模擬對話處理顧客投訴。

- 練習 –

通常用於小組面試，要求應徵者一起完成一項任務、解決問題、辯論特定問題，甚至玩遊戲。招聘團隊將根據應徵者的表現和互動情況觀察和進行評核。練習的選擇取決於該職位所需的特定能力。

- 工作試驗 –

這種方法不常見，主要適用於美容或小型零售等行業。要求應徵者在試驗期內工作幾天，以便招聘人員及 / 或用人經理在做出最終僱用決定之前觀察他們的表現。然而，在試驗期間可能會出現有關酬金的問題，若在工作試驗期間發生事故，便可能出現潛在的賠償風險。對於應徵者來說，難以向現職僱主請假，所以實際上只會應用於進入招聘流程最終階段的入圍者。

- 評核中心 –

評核中心要求應徵者參與一系列與職位相關的練習，包括模擬情境和評核。這些練習可以單獨進行或小組形式進行，招聘人員及 / 或訓練有素的評核人員會觀察和評核他們的能力和行為。評核中心進行的所有練習都是根據職位的具體要求量身定制的，這是一種資源密集且耗時的方法。

當涉及外部招聘合作夥伴時，他們會承擔篩選和評核候選人的責任，以確定可供挑選的最終入圍者。用人經理的參與通常發生在流程的後期階段。

評核過程旨在篩選並確定最終入圍者，同時也讓應徵者評估機構和職位是否適合。此外，無論最終是否被選中，應徵者在整個過程中獲得良好的體驗也很重要。

5.3.2.6 甄選（七個步驟中的第六個步驟）

經過評核後，將選出最終入圍者。用人經理和部門負責人進行最終面試並推薦選定的應徵者。

內部合作夥伴或客戶也可以與中高級到高級職位的應徵者進行簡短交談。他們的評語可以作為額外的意見，而對話則可作為與最終入圍者的早期接觸活動。最終獲選的人員在接受取錄之前必須對未來的同事留下正面的印象。

招聘人員和人力資源業務夥伴與用人經理和部門主管合力做出最終決定。他們的目標是在最終入圍者的資歷和職位要求之間找到最佳配對，確保公平公正的評核。

人力資源部制定薪酬方案，確保符合僱傭種類、相關的《僱傭條例》「418」規定、遵守最低工資規定、強制性公積金以及所有相關的僱用條款。

招聘人員或外部招聘合作夥伴向選定的應徵者發出錄用通知，並在有需要時進行薪酬協商。

部分機構選擇在向選定的應徵者發出錄用通知之前進行職前查核，但不包括核實目前就業情況。而另一些機構則在應徵者報到時才進行全面查核。

閱讀 平等機會委員會的《僱傭實務守則》，以了解如何在僱傭過程中遵守性別、殘疾，及家庭崗位歧視條例。

5.3.2.7 取錄（七個步驟中的第七個步驟）

人力資源部必須核實獲選的應徵者是否擁有香港特區居留權或入境權，允許其在香港工作。例如，持有永久性居民身份證，或在主要簽證持有人逗留期間具有工作權利的受養人簽證。如果獲選的應徵者不符合這些要求，則錄用通知書中必須包含先獲得有效簽證或進入許可的條件。人力資源部通常負責此流程，但有些外部招聘合作夥伴會提供簽證協助服務，而專業機構亦會提供此項收費的相關服務。

招聘人員需要熟悉工作簽證申請的指引和程序，以確保遵守所有相關規則和規定。此外，招聘人員應向獲選候選人適時告知簽證申請進度。

即使在發出並接受錄用通知後，招聘流程仍會繼續。人力資源部和用人經理需要為新「員工」做好入職安排。

a. 與應徵者的持續溝通

對於人力資源部來說，無論是招聘人員還是負責的業務合作夥伴，都必須在選定的應徵者與現任僱主的通知期內保持溝通。這種做法被稱為「讓應徵者保持溫暖」，有助於降低不

確定性的風險和應徵者改變主意的可能性。造成這種情況的原因可能是現任僱主努力挽留，或出現其他工作機會。

b. 職前查核

部分機構在發出錄用通知之前會進行職前查核，但不包括核實目前就業情況。其他機構則在應徵者報到時才進行職前查核，並在錄用通知中註明條件，需要獲得正面的查核結果。

僱傭查核過程可能非常耗時，尤其是涉及海外學院或大學等機構時。儘管人力資源團隊努力保持溝通，但等待期仍會增加失去應徵者的風險。

將僱傭查核延遲到應徵者開始工作後的另一個理由是，避免在查核過程中應徵者拒絕聘用時行政上的複雜情況。

另外，有些機構採取一種平衡的方法，在發出錄用通知之前進行一些必要的查核，然後在應徵者報到時完成餘下的查核。機構會確定在發出錄用通知之前需要進行哪些關鍵查核。通過電話聯絡應徵者的推薦人是關鍵查核的一個例子。

推薦課堂活動

練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準

練習詳情，請參閱第 5.3.3 節

其他與招聘相關的活動

5.3.2.8 應徵者追蹤

招聘流程極大地受惠於科技，例如人力資源系統和應用程式，這些技術簡化了任務、自動化流程，並提高應徵者管理效率。應徵者追蹤就是其中之一。

應徵者追蹤，也稱為申請者追蹤，指的是在整個招聘流程中系統地管理和監控應徵者的資料、互動和進度的過程。人力資源系統在這一過程中發揮著關鍵作用。大多數人力資源應用程式也能有效處理應徵者追蹤，集中應徵者的個人資料、履歷和文件，以供檢視和評估。這些應用程式還允許招聘人員在同一處儲存和取得資訊，從而支持追蹤功能。

人力資源應用程式通過自動化和數據驅動的啟發來增強招聘功能： -

- 初選和申請者追蹤 –
 - 集中平台來檢視、篩選和追蹤應徵者
 - 利用履歷解析、關鍵字配對，和排名演算法等內置功能，根據特定標準識別最合資格應徵者
- 簡化溝通 –
 - 自動更新狀態，讓應徵者在整個過程中隨時了解情況
 - 減少手動操作，同時確保與應徵者的溝通及時且一致
- 協作和回饋 –
 - 為用人經理和團隊成員提供分享應徵者回饋、評估和筆記的平台
 - 促進透明度和知情決策
- 與求職網站和平台的整合 –
 - 與熱門求職網站和平台連接，無縫發布招聘廣告並申請資料自動擷取
 - 擴大招聘啟事的覆蓋範圍，簡化申請流程，惠及僱主和求職者
- 分析和報告 –
 - 提供對招聘指標的洞察，例如收到的申請數量、填補時間和來源有效性
 - 利用這些洞察評估策略的成功，優化入圍流程，並做出數據驅動的決策

在使用任何人力資源應用程式之前，**向資訊科技部尋求建議或獲得認可**十分重要。在將外部應用程式整合到內部營運活動中時，務必注意**資訊安全**，尤其是在招聘流程中處理大量應徵者的個人資料時。建議與資訊科技部合力選擇和採用人力資源應用程式，以確保**合規性並保障資料隱私**。

5.3.2.9 入職

有效的入職對於員工投入度和挽留至關重要。與迎新不同，這涉及新員工的個人化體驗。以下是入職過程中需要注意的一些關鍵方面：

- 首天前：接受錄用後與新員工保持聯繫，定期發送確認訊息，並提供關於入職日期的相關資料。
- 首天：負責的人力資源業務夥伴和經理必須在場，並分配足夠的時間來支援新員工。

首天和首星期的其他入職行動包括：

- 提供來自高級管理層和經理的歡迎訊息。
- 提供員工證和辦公室門禁卡。
- 提供機構贈品，如有。
- 協助新員工完成必要的文書工作。
- 讓新員工熟悉工作慣常做法和辦公室設施。
- 提供入職物資和必要資訊。
- 確保所有必要的工具和設備都已準備就緒。
- 向團隊成員和其他部門介紹新員工。
- 指派同一部門的夥伴協助整合。
- 安排迎新培訓和必要的系統培訓。
- 協調經理和新員工之間的會議，以確保目標和期望保持一致。
- 安排後續會議以收集回饋，並解決問題或疑慮。

對於境外的地點，可能需要進行虛擬入職，這需要額外的考慮和延長的時間表。

謹記，適應新的工作、環境和文化需要時間。定期溝通、會議和持續支援對於幫助新員工感到受歡迎十分重要。全面的入職體驗對挽留新員工具正面影響，在整合過程中還應包含持續支援和發展的計劃。

5.3.2.10 僱主品牌

僱主品牌是將機構推廣為理想僱主的過程，旨在提升其在職場上的商譽和員工滿意度。這有助於吸引、招聘和留住人才，使機構成為就業的首選。正面的僱主品牌帶來的好處包括突顯獨特性、影響申請者的決定、節省招聘成本、提高人才競爭力、建立員工投入度，和改善挽留。

真正的僱主品牌反映機構的獨特屬性、價值觀、文化、工作環境和對可持續發展的承諾。它不僅涵蓋文化和策略，還包括從申請到離職的整個員工體驗。應徵者在招聘流程中獲得的正面體驗可以強化機構的僱主品牌和商譽。

為了制定品牌策略，機構應與內部專家協作，遵循關鍵步驟。這些步驟包括收集應徵者和員工的回饋、制定員工價值主張、設定目標、建立應徵者人物誌、分配預算、制定內容策略、選擇合適的媒介、採取行動，以及定期檢視和修訂策略。

維護網站和社交媒體形象的更新、回應回饋（包括負評），並及時真正地處理任何差距，對於保持僱主品牌的一致性和真實性至關重要。現實與宣傳之間出現矛盾可能會損害機構商譽。

5.3.2.11 持份者管理

招聘中的持份者管理是指有效識別、接觸，並與在招聘流程具有既得利益或影響力的人士或群組協作的過程。這些持份者包括用人經理、部門主管、其他人力資源團隊、應徵者，以及外部招聘合作夥伴。

招聘中持份者管理的目標是在整個招聘流程中滿足所有持份者的需求和期望。這涉及：

- 建立關係：與用人經理和持份者建立牢固的關係，了解他們的要求和喜好。
- 清晰的溝通：保持開放透明的溝通渠道，提供招聘流程的最新資訊並釋除疑慮。
- 協作決策：讓持份者參與應徵者評估、面試和最終甄選。
- 設定切合實際的期望：提供有關招聘時間表和市場狀況的準確資訊。
- 校準目標：確保招聘符合機構目標和招聘團隊的需求。
- 處理衝突：透過公開討論解決分歧，並找到互惠互利的解決方案。

資訊來源

招聘在人力編配過程中起著至關重要的作用，被視為是重要的人力資源職能。招聘的有效性取決於對目前勞動力需求的充分了解，以及滿足未來業務目標的前瞻性方法。了解就業市場十分重要，包括行業內不同渠道的可用性和有效性。從機構內部來源和外部市場數據收集資訊，是確保招聘活動有效的關鍵因素。

5.3.2.12 機構內部資訊

招聘流程各個步驟所需的資訊已在相應部分進行描述。以下是要點的回顧。其中包括： -

- 機構資訊，包括組織架構、目標，以及部門和職能的職責
- 機構內的職位空缺
- 職位要求
- 機構內的僱傭種類
- 職級架構
- 招聘渠道 – 機構使用的內部和外部渠道、其有效性和協議條款

- 招聘合作夥伴－資源合作夥伴和代理商
- 甄選慣常做法和評核工具
- 一般僱傭條款和條件以及主要福利

定期更新資訊對於確保招聘活動與最新數據保持一致十分重要。這些更新涵蓋多方面，包括機構在架構上的數字和事實、職位要求、招聘合作夥伴、協議條款等。

注意 此類資訊屬於機構內部，不論其性質和內容為何都必須**保密**。特別重要的是**應徵者的個人資料**以及與招聘合作夥伴的**協議條款**。除了原始資料外，還可能有**應徵者的履歷、錄用通知書、合約和協議書、評核報告、面試評語**等的副本。所有這些資訊必須嚴格保密並**十分謹慎處理**。例如，切勿將這些資訊放在桌上無人看管，螢幕不使用時應關閉，並避免將其遺留在影印機等設備中。這些只是需要採取的預防措施的幾個例子。

5.3.2.13 來自市場的資訊

除了內部資訊外，還可以從市場上獲得額外資訊和參考資料。以下是一些示例： -

- 市場上同類職位的薪酬基準比較
- 吸引應徵者的職位名稱
- 與相關能力相關的評核工具
- 評核過程中的最佳實踐
- 資歷查核的最佳實踐
- 代理商和人才搜尋合作夥伴的市場價格
- 就業市場資訊
- 僱主品牌資訊和其他機構的活動
- 與僱傭相關的條例及其更新
- 行業特定法規及其更新

在互聯網和各種社交媒體平台上提供的一般招聘流程資訊、熱門的員工投入度計劃以及評核工具，可以作為相應活動的參考。

以上資訊需要專業人脈進行研究、檢視和諮詢專業人脈，以獲取意見、交流看法和評論以供參考。不同行業的實踐有時也可能激發有價值的想法。

回顧 先前提及的來自就業市場和勞動力的**數據和資訊**。

注意 在三個能力單元的內容之後有一章**後記**，涵蓋**專業人脈、人力資源的思維及態度**的課題。這些課題提供寶貴的啟發，有助於提升所涉及能力。此外，學員可參考第 5.3.4 節中的**附加學習材料**，其中提供了延伸閱讀的參考。

5.3.3 推薦課堂活動

練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員需要為人力資源主任職位製作招聘啟事。招聘啟事應包括有關機構、職位本身，和職位要求的資訊
- 每組都需要在完成練習後分享意見

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 每組需要針對職位清單進行討論，並推薦最合適的外部招聘渠道。所有小組需要在小組分享時對所列建議提供理由

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 12 – 面對面面試的目標

- 學員分組進行此練習
- 如果內部培訓的學員較少，學員可以單獨或兩人一組進行
- 學員分組討論，並列出通常透過面對面面試來評核的能力清單。小組需要在小組分享時對所列答案提供理由

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準

- 學員分組進行此練習
- 在內部培訓，學員可以單獨或兩人一組進行
- 分組討論，列出評估各種在能力單元提及過的招聘渠道成本效益的標準
- 每組需在討論後分享意見

評分制度：

- 每組可獲小組分數，每名組員的個人分數將與小組分數相同
- 如果學員單獨完成練習，只可獲得個人分數

5.3.4 附加學習材料

- [Ahrefs]. *Content Marketing For Beginners: Complete Guide* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- [AIHR - Academy]. *What is Job Analysis?* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- Barrett-Poindexter, J. (2019, September 3). *The Dos & Dont's for Recruiters*. Glassdoor.co.uk. ([連結](#))
- [Bython]. *How to Develop Your Employer Branding* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- CIPD (2023, November 7). *Employer Brand*. Cipd.org. ([連結](#))
- Datapeople (n.d.). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Datapeople.io. ([連結](#))
- Djorak (n.d.). *Internal Recruitment Source: In Detail Types Advantages & Much More*. Xobin.com. ([連結](#))
- Forbes Human Resources Council (2020, April 14). *Picking The Right Candidate For The Job: 13 Tips For Interviewers*. Forbes.com. ([連結](#))
- Ghodasara, A. (n.d.). *Full Recruitment Life Cycle: 7 Stages of Recruitment Process*. Ismartrecruit.com. ([連結](#))
- [GreggU]. *HR Basics: Writing Job Descriptions* [Video]. YouTube. ([連結](#))
- Hays (n.d.). *Planning your job interview: Competency vs behavioural questions*. Hays.com. ([連結](#))
- HireDNA (2021, October 11). *How Continuous Recruitment Can Reduce Your Time-to-Hire and Cost-Per-Hire*. Hiredna.com. ([連結](#))
- HiPeople (n.d.). *Proactive Recruiting*. Hipeople.io. ([連結](#))
- HireQuotient (2023, August 2). *Assessment Methods & Tools to Evaluate your Candidates*. Hirequotient.com. ([連結](#))
- Indeed for employers (n.d.). *What Is the Definition of Staffing?* Indeed.com. ([連結](#))
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process - The Ultimate Guide to Hiring Top Talent*. Jobsoid.com. ([連結](#))
- MacKenzie, K., & Pantelakis, A. (n.d.). *8 Steps of the Selection Process for Hiring Employees*. Resources.Workable.com. ([連結](#))
- Maurer, R. (2017, May 18). *Align Stakeholders in the Hiring Process to Boost Results*. Shrm.org. ([連結](#))
- Morgan McKinley (n.d.). *7 Steps To Creating Your Employer Branding Strategy*. Morganmckinley.com. ([連結](#))
- MSG (n.d.). *Manpower Planning*. Manpower-Planning.htm. ([連結](#))
- The National Human Resources Directory (n.d.). *A Competency-Based Approach to Recruitment and Selection*. Hrworks.co.za. ([連結](#))
- Skulls, W. (2022, December 21). *Recruitment Models and Tips for the Best Recruitment Practices*. Linkedin.com. ([連結](#))
- Sundaram, D., & Patel, N. (2019, January 31). *Essential Ingredients for an Effective Onboarding Program*. Gallup.com. ([連結](#))
- Tutorialspoint (n.d.). *Types of Recruitment*. Tutorialspoint.com. ([連結](#))
- Watson, S. (n.d.). *Building Incredible Teams: Stakeholder Management in Recruit*. Scede.io/blog. ([連結](#))
- Wetherel, E., & Nelson, B. (2021, August 12). *8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process*. Gallup.com. ([連結](#))

以下連結有助於收集就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

- 平等機會委員會 ([連結](#))
- 平等機會委員會《僱傭實務守則》 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 ([連結](#))
- 入境事務處 我們的服務 簽證 / 進入許可 人才入境 ([連結](#))
- 勞工處 「補充勞工優化計劃」及其他行業輸入勞工計劃 ([連結](#))
- 勞工處 勞工法例 ([連結](#))
- 個人資料私隱專員公署《私隱條例》 ([連結](#))
- 香港個人資料私隱專員, 《人力資源管理實務守則》(2016年4月) ([連結](#))
- 社會福利署 院舍輸入護理員特別計劃 ([連結](#))

第 6 章 後記

本後記討論人力資源從業員必不可少的兩大方面：建立專業人脈和培養批判性思維及態度。在專業人脈方面，將探討建立內部、外部和虛擬人脈、促進協作和知識共享的重要性的方法。在思維及態度方面，將強調與市場密切聯繫、保持開放思維、維護職業道德標準以及在人力資源領域中保密的重要性。這一額外篇章旨在為提升招聘實踐的有效性和專業性提供啟發。

6.1 專業人脈

本教材套中的三個能力單元均強調由外部合作夥伴和機構內同事組成的強大專業人脈的重要性。

根據 *Indeed* 的說法，專業人脈涉及與相同及相關領域的專業人員建立關係。這樣的聯繫實現互惠互利，有助於職業發展。其主要目的是向人脈成員尋求援助，並在需要時提供幫助。

專業人脈對於了解外部就業市場和內部人力非常寶貴。與來自不同行業的人士建立聯繫，可以深入了解行業趨勢、工作機會和所需技能。它還提供對同事的專業知識、職業路徑以及機構內部協作前景的更深入理解。這種全面的理解有助於有效地掌握就業形勢。

6.1.1 內部人脈

內部人脈涉及與機構內的同事建立聯繫，將專業關係擴展到自身部門之外。透過與不同部門的個人聯繫，可以隨時分享有價值的啟發和知識，從而促進機構內部的有效資訊交流。

在招聘方面，積極與同事建立聯繫是了解機構內各職位的職務和職責的最有效方法，也是職位分析不可或缺的一部分。內部人脈有助於簡化招聘活動，包括面試安排和招聘決策。促進對面試意見和應徵者甄選的直接溝通和共識，尤其是在考慮文化契合度時，這一點往往難以單靠描述性陳述來傳達。

擁有人脈可促進工作流程順利推行，必須注意的是，**不能** 僅基於關係就**繞過既定程序**。同樣必須認知到，透過非正式渠道獲得的資訊通常缺乏結構化形式。因此，應非常謹慎地處理這些資訊，並只在適用時將其視為**參考資料**。

以下是一些真誠的建議，供建立和培養內部人脈時作為參考： -

- 積極主動參加公司活動，加入員工興趣小組，並參與跨職能項目以擴大人脈
- 與同事建立真誠的關係

- 成為團隊合作者，從而建立可靠且樂於助人的團隊成員的聲譽
- 善用科技（例如電子郵件、聊天平台、協作軟件）與同事保持聯繫
- 參加社交活動（例如員工活動、工作坊、會議），結識新朋友、交流想法並加強專業聯繫
- 在初次互動或會議後，跟進並維護與聯絡人的關係

6.1.2 外部人脈

當員工轉職到其他機構時，內部網路會擴展到外部人脈，從而形成公司外部的連結。外部人脈涵蓋舊同事以外的各種個人和團體，包括積極參與行業協會、專業組織、會議、研討會、貿易展覽、專業發展計劃、政府機構活動、社交和社區聚會，與人才搜尋合作夥伴、服務供應商和校友人脈的定期溝通。

與市場上的人力資源從業員建立聯繫並定期接觸，是更好了解就業市場和交流有價值的工作慣例提供良好機會。例如，分享有關招聘渠道、議價、評核工具、物色合作夥伴，和應徵者推薦的行業啟發。行業盛事提供有關薪酬基準比較、就業市場資訊和人力資源最佳實踐的最新資訊。

積極出席盛事、會議、研討會和行業活動是建立廣泛外部人脈的有效方式。發展內部人脈的技巧同樣適用於外部。

6.1.3 虛擬人脈

在當今社交媒體上，專業人脈已成為一種常態，而非選擇。社交媒體克服了實體會議和地理位置的限制，消除了界限，提高了互動性，並擴大了與日益多樣化的專業人員的聯繫。這有助於建立更廣泛的專業關係，同時及時獲得有關趨勢和實踐的更新。經驗告訴我們，研究相關網站並保持活躍是至關重要的。儘管對社交媒體的個人和專業使用有正反兩面的聲音，但它確實為專業人脈增添價值。社交媒體所建立的人脈的一些正面價值例子包括： -

- 創建個人專業品牌
- 增加互動
- 輕鬆與專家聯繫
- 隨時了解跨境活動和事件
- 提高對周圍環境的意識
- 作為學習工具
- 建立具有特定興趣或目標的社群
- 促進更多知識和經驗分享
- 實現僱主品牌

專業人脈促進與專業人員之間的定期互動、資訊交流和洞察分享，並可根據需要尋求和提供專業援助。建立的關係需要**真實且真誠**。所提供的支持和援助是互惠互利的。儘管共享的資訊是公開的，但對於不屬於同一行業的人力資源從業員而言，這些資訊仍然非常有價值且不易獲得，包括人力資源主任在內的每一位專業人員，都必須對所收集的資訊和來源遵循高標準的專業行為準則和保密要求。

6.2 人力資源的思維及態度

在人力資源崗位中，擁有適當的思維及態度至關重要。這為有效溝通奠定基礎，培養信任，促進問題解決，並支持專業的人力資源實踐。一些關鍵的思維及態度包括： -

- 了解最新情況並與市場保持聯繫 –
 - 即使並非領先，至少能跟上市場變化、實踐和技術進步的步伐。
 - 及時了解市場資訊、新的招聘渠道，並在工作中學習和採用市場最佳實踐。
- 保持開放的思維 –
 - 接受新想法，考慮動態就業市場中的所有可能性。
 - 在人力編配行動上要有創意，保持開放的思維有助於數據和資訊的闡釋。
 - 以開放的心態客觀地評估和選擇應徵者。以開放的態度促進新的視角和創新的招聘行動。
- 秉持職業道德標準和專業操守 –
 - 作為人力資源專業人員，應以適當工作實踐和行為成為榜樣。
 - 謹記與應徵者的所有互動和社交活動不僅僅是個人參與；更代表著機構。
 - 始終遵循最高標準的職業道德，並遵守所有法律法規。
- 保密 –
 - 大部分人力資源崗位需要收集、閱讀和記錄個人資料以及績效評級、評語和衝突或不滿等特殊情況的資訊。
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），都完全保密。
 - 僅在必要時向相關人員透露個人和機密資料和紀錄，即使在人力資源團隊內也不應分享或討論這類資料。
 - 所有資料（無論是正式還是非正式的），包括與應徵者和受僱員工的個人和機密資料、錄用條件和薪酬待遇、協議以及與外部招聘合作夥伴的條款和條件，都完全保密。
 - 僅將內部數據和來自外部來源及專業人脈的定質資訊用於分析用途，並確保在不與特定人員關聯的情況下進行檢視。人力資源主任在需要建議和協助的情況下，應向經理或人力資源部主管尋求建議。

第 7 章 評核與評級準則

整體評核的形式為選擇題、要點式回答的简答题，和基於情境、包含一或兩個部分的長答題。評核旨在幫助導師和學員了解學員對三個能力單元的整體理解。

以下評分標準可作為評估教材套中各項能力學習成果的參考準則。

分數百分比	表現標準	描述
85% - 100%	優	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的良好理解
65% - 84%	良	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的大部分培訓內容的充分理解
50% - 64%	常	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容的充分理解
35% - 49%	可	已學習並展示出對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的部分培訓內容的理解
35% 以下	劣	對本教材套中涵蓋三個能力單元基本元素的培訓內容，學習和理解均有限

參考資料

- [Ahrefs]. *Content Marketing For Beginners: Complete Guide* [Video]. YouTube.
- [AIHR - Academy]. *What is Job Analysis?* [Video]. YouTube.
- am730 (2023, December 11). 搶人才推 4/4.5 天工作周 七成企業招聘難 研加薪增福利. Reviewtrackers.com.
- Baluch, A., & Main, K. (2022, October 12). *14 Onboarding Best Practices (2024 Guide)*. Forbes.com.
- Barrett-Poindexter, J. (2019, September 3). *The Dos & Dont's for Recruiters*. Glassdoor.co.uk.
- Bibb, S. (2016). *Strengths-Based Recruitment & Development*. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Brannick, M.T., Levine, E.L. (2002). *Job Analysis*. California: Sage Publications, Inc.
- Brown, J.N. (2011). *The Complete Guide to Recruitment: A Step-by-Step Approach to Selecting, Assessment and Hiring the Right People*. Philadelphia: Kogan Page.
- The Business Blocks (n.d.). *Employee Staffing Statistics, Trends, Costs, Market, And More*. Thebusinessblocks.com.
- Couch, M. (2021, March 5). *3 Ways to Change Your Employer Branding to Secure Strong Talent*. Glassdoor.com.
- Darwinbox (n.d.). *Meaning & Definition, Staffing*. Darwinbox.
- Datapeople (n.d.). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Datapeople.io.
- Ghodasara, A. (n.d.). *Full Recruitment Life Cycle: 7 Stages of Recruitment Process*. Ismartrecruit.com.
- Glassdoor (n.d.). *An Exclusive Report on Employer Branding - Your Talent Is Talking*. Glassdoor.com.
- Goldstein, H.W., Pulakos, E.D., Passmore, J., and Semedo, C. (2017). *The Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- [GreggU]. *Functional Job Analysis* [Video]. YouTube.
- [GreggU]. *HR Basics: Writing Job Descriptions* [Video]. YouTube.
- HireDNA (2021, October 11). *How Continuous Recruitment Can Reduce Your Time-to-Hire and Cost-Per-Hire*. Hiredna.com.
- Hiringpeople (2024, August 2). *What is The Difference Between A Job Specification And A Job Description?* Hiringpeople.co.uk.
- Indeed for employers (n.d.). *What Is the Definition of Staffing?* Indeed.com.
- Jobsoid (n.d.). *Recruitment Process - The Ultimate Guide to Hiring Top Talent*. Jobsoid.com.
- Karim, M., Bhuiyan, Y.A., Deb Nath, S.K., Latif, W.B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(2), 18-25.
- Maurer, R. (2017, May 18). *Align Stakeholders in the Hiring Process to Boost Results*. Shrm.org.
- MSG (n.d.). *Manpower Planning*. Manpower-Planning.htm.

- The National Human Resources Directory (n.d.). *A Competency-Based Approach to Recruitment and Selection*. Hrworks.co.za.
- S., C. (1, January 1). *The Difference Between a Job Description and a Job Posting*. Truein.com.
- Skulls, W. (2022, December 21). *Recruitment Models and Tips for the Best Recruitment Practices*. LinkedIn.com.
- Tham, C. (n.d.). *Employee vs. Contractor: How to Classify Workers in Hong Kong*. Rippling.com.
- Truein (2024, February 13). *Manpower Planning - Meaning, Types, Process, Need, and Factors That Affect It?* Truein.com.
- Watson, S. (n.d.). *Building Incredible Teams: Stakeholder Management in Recruit*. Scede.io/blog.
- [Bython]. *How to Develop Your Employer Branding* [Video]. YouTube.
- CIPD (2023, November 7). *Employer Brand*. Cipd.org.
- Djorak (n.d.). *Internal Recruitment Source: In Detail Types Advantages & Much More*. Xobin.com.
- Forbes Human Resources Council (2020, April 14). *Picking The Right Candidate For The Job: 13 Tips For Interviewers*. Forbes.com.
- Hayes, A. (n.d.). *Human Resource Planning, Meaning, Process, and Examples*. Investopedia.com.
- Hays (n.d.). *Planning your job interview: Competency vs behavioural questions*. Hays.com.
- HiPeople (n.d.). *Proactive Recruiting*. Hipeople.io.
- HireQuotient (2023, August 2). *Assessment Methods & Tools to Evaluate your Candidates*. Hirequotient.com.
- jobs.db by seek (n.d.). *Hiring, Compensation & Benefits Report 2024*. Hk.Employer.Seek.com.
- jobs.db by seek (n.d.). *Job Seeker Salary Report, 2023*. Hk.Employer.Seek.com.
- MacKenzie, K., & Pantelakis, A. (n.d.). *8 Steps of the Selection Process for Hiring Employees*. Resources.Workable.com.
- Martin, C. (2010). *Perfect Phrases for Writing Job Descriptions*. New York: McGraw Hill.
- Mitchell, B., Gamlem, C. (2022). *The Big Book of HR*. Massachusetts: Career Press.
- Reynolds, D.H., Weiner, J.A. (2009), *Online Recruiting and Selection*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Morgan McKinley (n.d.). *7 Steps To Creating Your Employer Branding Strategy*. Morganmckinley.com.
- Reviewtrackers (2022, June 23). *The Complete Guide to Employer Branding*. Reviewtrackers.com.
- Staffhouse International Resources (2023, September 7). *Human Resource Planning vs. Manpower Planning: Understanding the Difference*. Staffhouse.com.
- Sundaram, D., & Patel, N. (2019, January 31). *Essential Ingredients for an Effective Onboarding Program*. Gallup.com.
- Tutorialspoint (n.d.). *Types of Recruitment*. Tutorialspoint.com.
- Wetherel, E., & Nelson, B. (2021, August 12). *8 Practical Tips for Leaders for a Better Onboarding Process*. Gallup.com.

附錄

報告 B: 政府統計處「2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字」，2023 年（[連結](#) – 選用於 2023 年 8 月發布的 2022 年報告，第 4-5 頁）

表 1 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
製造 Manufacturing	94 900 (2.5%)	90 900 (2.3%)	88 600 (2.3%)	85 200 (2.3%)	80 300 (2.2%)	76 200 (2.1%)	-19.8	-5.2
電力、燃氣和自來水供應及廢棄物管理 Electricity, gas and water supply, and waste management	15 300 (0.4%)	15 400 (0.4%)	15 700 (0.4%)	15 600 (0.4%)	15 800 (0.4%)	16 100 (0.4%)	+5.5	+2.0
電力及燃氣供應 Electricity and gas supply	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	8 100 (0.2%)	7 900 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 000 (0.2%)	+1.4	+1.1
自來水供應；污水處理、廢棄物管理及污染 防治服務 Water supply; sewerage, waste management and remediation services	7 400 (0.2%)	7 400 (0.2%)	7 600 (0.2%)	7 800 (0.2%)	7 900 (0.2%)	8 100 (0.2%)	+9.8	+2.9
建造 Construction	337 900 (8.8%)	343 900 (8.9%)	333 400 (8.6%)	310 800 (8.4%)	323 800 (8.8%)	327 400 (9.1%)	-3.1	+1.1
服務行業 Service industries	3 381 100 (88.2%)	3 431 900 (88.3%)	3 431 000 (88.6%)	3 277 500 (88.8%)	3 248 100 (88.5%)	3 191 000 (88.3%)	-5.6	-1.8
進出口貿易、批發及零售 Import/export, wholesale and retail trades	871 000 (22.7%)	873 800 (22.5%)	818 300 (21.1%)	727 900 (19.7%)	699 300 (19.0%)	684 600 (18.9%)	-21.4	-2.1
進出口貿易 Import and export trade	488 600 (12.7%)	485 200 (12.5%)	444 800 (11.5%)	394 500 (10.7%)	374 500 (10.2%)	366 200 (10.1%)	-25.0	-2.2
批發 Wholesale	59 600 (1.6%)	59 200 (1.5%)	56 100 (1.4%)	50 700 (1.4%)	48 200 (1.3%)	49 800 (1.4%)	-16.4	+3.5
零售 Retail trade	322 800 (8.4%)	329 300 (8.5%)	317 400 (8.2%)	282 700 (7.7%)	276 700 (7.5%)	268 600 (7.4%)	-16.8	-2.9
住宿 ⁽²⁾ 及膳食服務 Accommodation ⁽²⁾ and food services	275 700 (7.2%)	280 600 (7.2%)	275 800 (7.1%)	236 400 (6.4%)	239 400 (6.5%)	240 600 (6.7%)	-12.7	+0.5
運輸、倉庫、郵政及速遞服務 Transportation, storage, postal and courier services	313 500 (8.2%)	308 400 (7.9%)	310 600 (8.0%)	291 900 (7.9%)	289 200 (7.9%)	279 600 (7.7%)	-10.8	-3.3
資訊及通訊 Information and communications	113 100 (3.0%)	112 800 (2.9%)	114 000 (2.9%)	112 000 (3.0%)	108 900 (3.0%)	106 800 (3.0%)	-5.6	-2.0
金融及保險、地產以及專業及商用服務 Financing and insurance, real estate, and professional and business services	788 700 (20.6%)	806 700 (20.8%)	828 200 (21.4%)	831 900 (22.5%)	836 400 (22.8%)	819 100 (22.7%)	+3.9	-2.1
金融及保險 Financing and insurance	259 000 (6.8%)	264 300 (6.8%)	274 400 (7.1%)	276 200 (7.5%)	277 500 (7.6%)	269 700 (7.5%)	+4.1	-2.8
地產 Real estate	135 800 (3.5%)	140 000 (3.6%)	144 500 (3.7%)	146 500 (4.0%)	150 900 (4.1%)	149 500 (4.1%)	+10.1	-0.9
專業及商用服務 Professional and business services	393 900 (10.3%)	402 400 (10.4%)	409 200 (10.6%)	409 200 (11.1%)	408 000 (11.1%)	399 900 (11.1%)	+1.5	-2.0
專業、科學及技術服務 Professional, scientific and technical services	192 900 (5.0%)	198 000 (5.1%)	205 600 (5.3%)	207 900 (5.6%)	209 400 (5.7%)	206 300 (5.7%)	+7.0	-1.5
行政及支援服務 Administrative and support services	201 100 (5.2%)	204 400 (5.3%)	203 700 (5.3%)	201 300 (5.5%)	198 600 (5.4%)	193 500 (5.4%)	-3.7	-2.5

表 1 (續) 2017 年至 2022 年按行業劃分的就業綜合估計數字
Table 1 (cont'd) Composite Employment Estimates (CEE) by industry, 2017 to 2022

行業 Industry	人數 Number of persons						2022 年與下列 年份比較的 變動百分率 ⁽¹⁾ % change in 2022 over the year below ⁽¹⁾	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2017	2021
公共行政以及社會及個人服務 Public administration, and social and personal services	1 019 100 (26.6%)	1 049 700 (27.0%)	1 084 100 (28.0%)	1 077 300 (29.2%)	1 074 700 (29.3%)	1 060 200 (29.3%)	+4.0	-1.4
公共行政 Public administration	113 000 (2.9%)	115 800 (3.0%)	119 600 (3.1%)	121 400 (3.3%)	128 600 (3.5%)	126 700 (3.5%)	+12.1	-1.5
教育 Education	209 600 (5.5%)	217 600 (5.6%)	226 200 (5.8%)	220 600 (6.0%)	215 100 (5.9%)	218 300 (6.0%)	+4.1	+1.5
人類保健及社會工作服務 Human health and social work services	199 700 (5.2%)	202 800 (5.2%)	212 500 (5.5%)	218 800 (5.9%)	221 300 (6.0%)	225 400 (6.2%)	+12.9	+1.9
藝術、娛樂及康樂活動 Arts, entertainment and recreation	55 500 (1.4%)	56 900 (1.5%)	58 500 (1.5%)	52 200 (1.4%)	52 000 (1.4%)	50 800 (1.4%)	-8.6	-2.3
其他社會及個人服務 Other social and personal services	441 200 (11.5%)	456 600 (11.8%)	467 300 (12.1%)	464 300 (12.6%)	457 700 (12.5%)	439 000 (12.1%)	-0.5	-4.1
其他 ⁽³⁾ Others ⁽³⁾	3 900 (0.1%)	3 400 (0.1%)	3 600 (0.1%)	2 600 (0.1%)	3 100 (0.1%)	3 500 (0.1%)	-11.8	+12.4
總就業人數 Total employment	3 833 100 (100.0%)	3 885 400 (100.0%)	3 872 200 (100.0%)	3 691 700 (100.0%)	3 671 100 (100.0%)	3 614 200 (100.0%)	-5.7	-1.6

資料來源：政府統計處《香港統計月刊》，2023 年 8 月

報告 C： 「香港僱員平均享 3.5%加薪創疫情以來新高」
香港人力資源管理學會 ([連結 - 點選 2022 年](#))

以下是文章的摘錄。



PRESS RELEASE

[For immediate release]

Hong Kong Employees Enjoy 3.5% Pay Rise Highest Since Pandemic

[20 October 2022 – Hong Kong] Hong Kong employees received an average salary increase of 3.5% in 2022, hitting the highest level since the COVID-19 outbreak, according to the survey findings released today by the Hong Kong Institute of Human Resource Management (HKIHRM).

HKIHRM's 2022 Pay Trend Survey collected data from 178 companies on pay adjustment and bonus incentives provided for employees in the period between January and September this year. The companies that participated in the survey spanned 12 business sectors, employing a total of around 120,700 full-time salaried employees. Below are the survey's key findings:

報告 D: 美世 (Mercer), 2023 年香港薪酬持續上漲, 2022 年 11 月 ([連結](#))

以下是文章的摘錄。點擊連結查看全文。

- **Overall median salary increments still below pre-pandemic levels, but projected to hit 3.8% next year, up from 3.6% this year**
- **Talent attraction and retention biggest challenge for companies as voluntary turnover for 2022 could potentially double pre-pandemic levels**

Employees in Hong Kong SAR can look forward to a median 3.8% increase in their salaries next year, according to Mercer's annual Total Remuneration Survey (TRS) 2022. The TRS polled 544 organizations across 13 industries in Hong Kong between April and June this year.

While salary increments have been steadily rising from the low 3% seen during the peak of the pandemic in 2021, it has yet to reach the pre-pandemic level of 4% seen in 2019. Hong Kong SAR's median salary increment is below the Asia Pacific average[1] of 4.4%. Across Asia Pacific, the overall average salary increases reflect a divergence in pay progression between emerging and developed economies, with estimates as high as 7.1% in Vietnam to 2.2% in Japan, the lowest in the region.

(部分文章未收錄於此, 點擊連結閱讀全文)

Attraction and retention of talent remain companies' biggest challenge

Talent attraction and retention continues to be a top priority for companies in Hong Kong as they grapple with higher than usual voluntary turnover this year. The average turnover rate is already at 10.5% as of mid-2022. In comparison, the full year voluntary turnover rate for companies in Hong Kong was 14.6% in 2019. The high turnover is due primarily to prevailing pandemic restrictions and a more challenging business environment which has resulted in a talent outflow. According to Hong Kong SAR's Census and Statistics Department[2], the city saw an outflow of 113,200 residents between mid-2021 and mid-2022, which resulted in a 1.6% decrease in overall population. This is also the biggest drop in population on record.

The challenge is more pronounced in certain industries like Hospitality and Retail as they are still affected by the lack of tourists from Mainland China. Moreover, the nature of the work in these industries does not align with many employees' present expectations of having more flexible work arrangements.

資料來源: Salaries in Hong Kong SAR continue to rise in 2023 but companies are cautiously optimistic: Mercer Survey, 2022

香港資歷架構

人力資源管理

《能力標準說明》為本教材套

招聘實務精要培訓工作坊

本教材套的三個能力單元

- 收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊
(編號：107075L4)
- 編寫有效的工作規範和職責說明
(編號：106933L4)
- 備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法
(編號：106943L4)

本教材套涵蓋人力資源管理界別的三個能力單元均具備跨行業的特性。本教材套旨在提供一套適用於大多數行業基礎教材的內容材料。然而，這些內容並非鉅細無遺，使用者應按照個別行業的具體需求，對部分培訓內容作出調整和配合。

對學員的整體預期學習成果

使用本教材套完成三個能力單元的學習後，學員將能夠：

- 識別能提供相關資訊來源的網絡，以獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題；
- 識別就業市場變化對機構的影響；
- 配合目前業務表現和未來發展需要，編寫有效和最新的工作規範和職責說明；
- 以清晰而準確的方式，備妥招聘內容；及
- 通過既定的招聘渠道及方法，物色求職者。

學習模式

- 課堂培訓

- 自修

能力單元

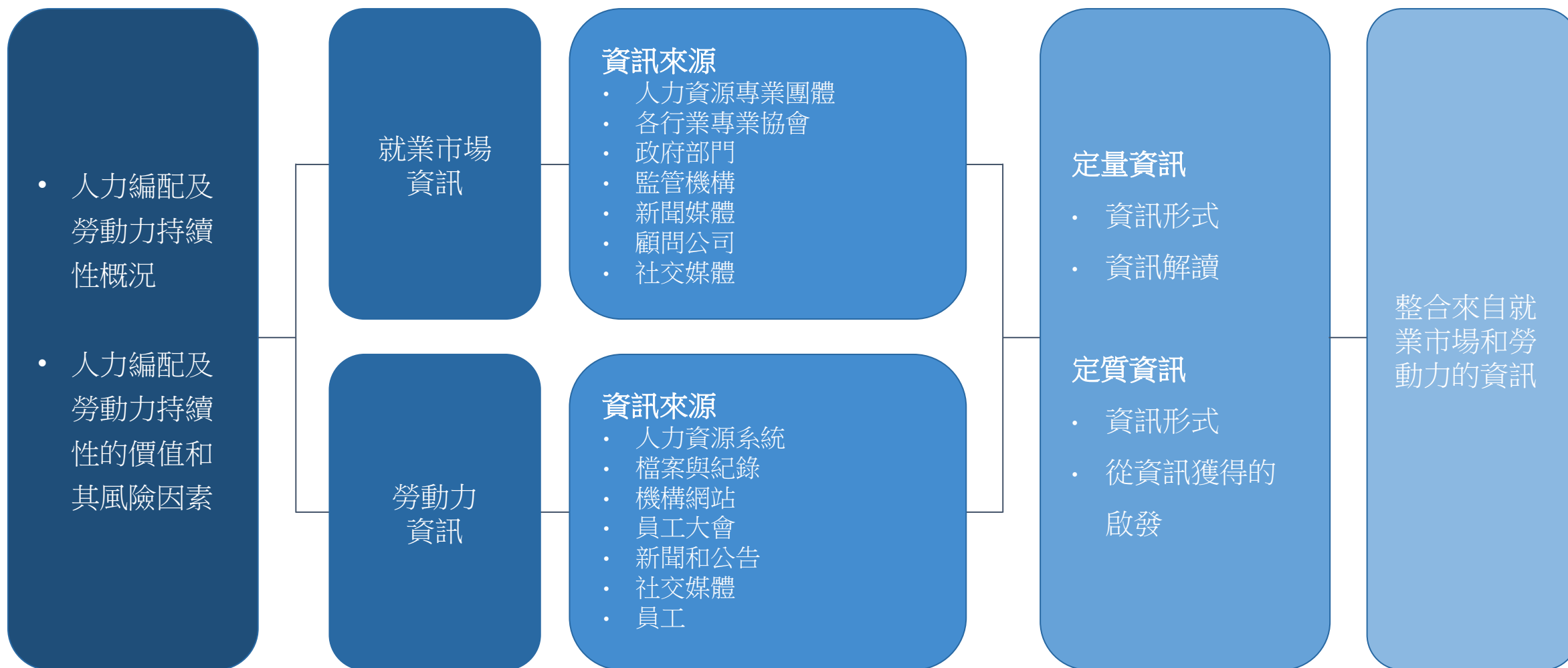
收集有關就業市場趨勢和影響僱傭問題的資訊

(編號：107075L4)

能力單元 107075L4 的預期學習成果

- 了解有效風險管理之重要性，從而減少會影響機構成功和業績的僱傭問題出現之可能性；
- 了解各種提供就業市場趨勢資訊來源；
- 與專門從事人力資源配置的外部顧問、人力資源專業團體、政府部門和監管機構，尋求並保持堅實的網絡，以了解最新的就業市場趨勢；
- 收集最新就業市場趨勢，並解讀僱傭條例變化對機構的影響；
- 把市場數據轉化成有意義的資訊，以進行準確的風險評估；及
- 搜尋並採用新渠道去獲取新知識，從而掌握就業市場變化、人力資本風險和影響僱傭的問題。

能力單元 107075L4 的內容概述



人力編配及勞動力持續性

定量數據和定質資訊經過適當分析



為人力編配及勞動力風險管理提供有價值的啟發



勞動力持續性

就業市場數據和資訊

勞動力數據和資訊

勞動力風險因素

資源和流失率

績效和生產力

新員工的人職流程

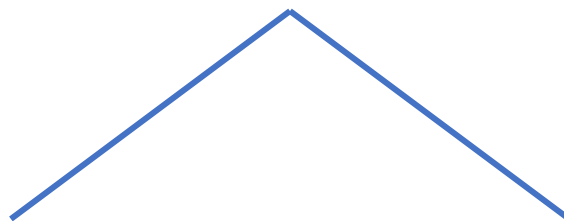
健康與安全

勞動力數據和科技

合規與法規

社會和工作環境

就業市場資訊



定量資訊

定質資訊

就業市場資訊來源

人力資源專
業團體

各行業專業
協會

政府部門

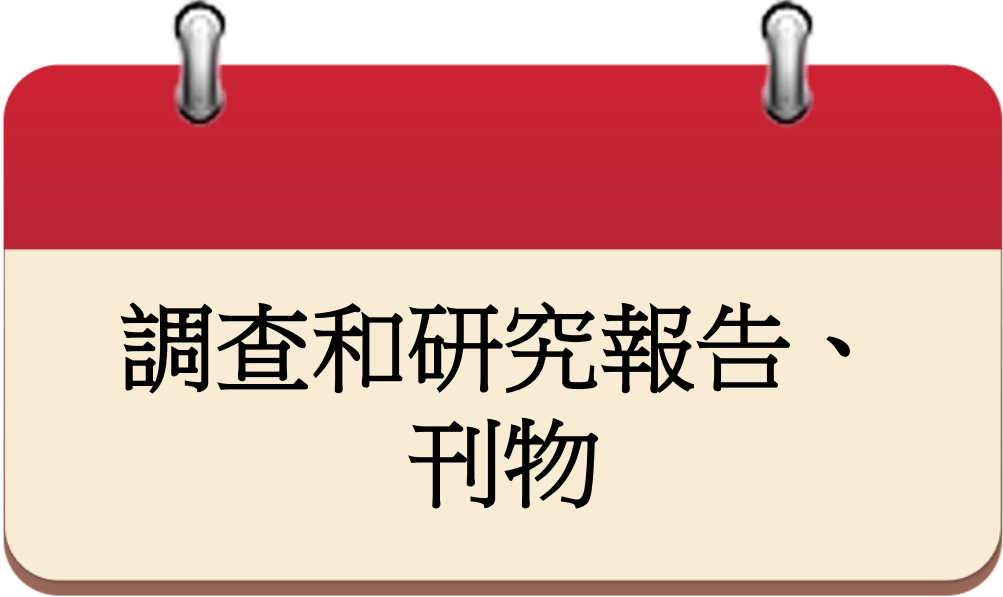
監管機構

新聞媒體

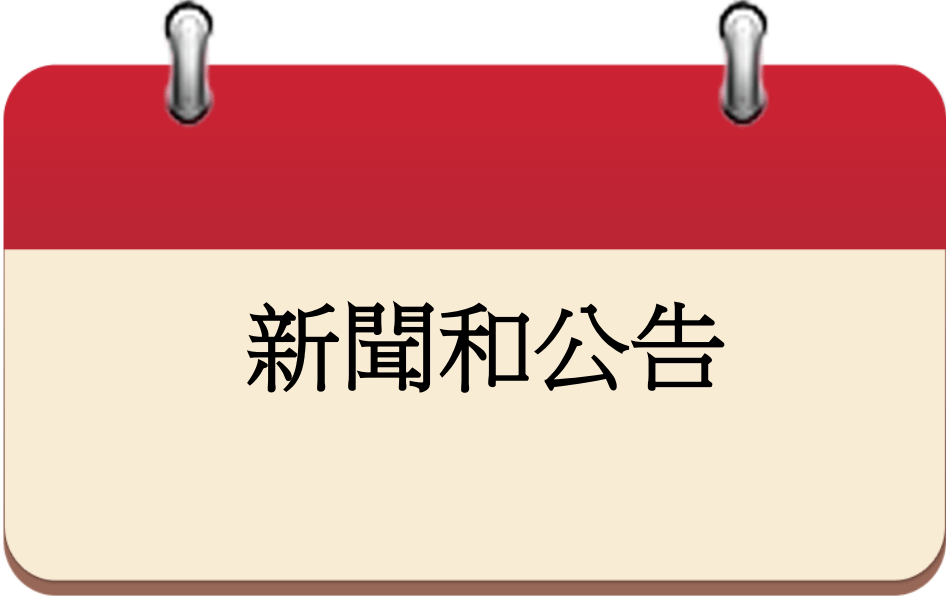
顧問公司

社交媒體

定量就業市場資訊－形式



調查和研究報告、
刊物



新聞和公告

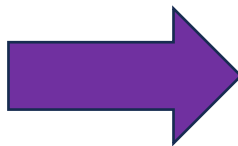
練習 1 – 獲取就業市場資訊

- 分組
- 填寫學員指南中的表格
- 可以上網搜索資訊

類別	機構名稱	就業市場資訊類型
人力資源專業團體		
行業專業協會		
政府部門		
監管機構		
社交媒體		
顧問公司		

定量就業市場資訊 – 解讀

- 勞動人口規模
- 勞動人口參與率
- 失業率
- 主要行業分布
- 平均流失率
- 主要行業流失率
- 平均工資水平
- 平均年薪增長率



- 市場平均值
- 行業平均值
- 隨時間變化（與前一年、三年、五年相比）
- 市場平均值的變化
- 行業平均值的變化
- 模式揭示
- 波動程度
- 變化率和模式

練習 2 – 市場資訊解讀

- 分組
- 將為每組提供一份報告
- 每組根據報告中的資訊回答問題



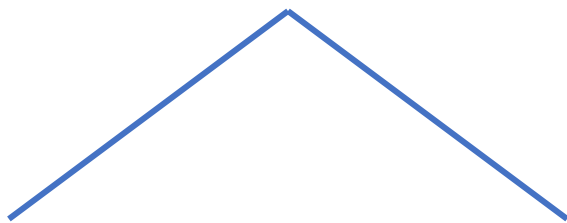
定質就業市場資訊－形式



定質就業市場資訊－啟發



勞動力資訊



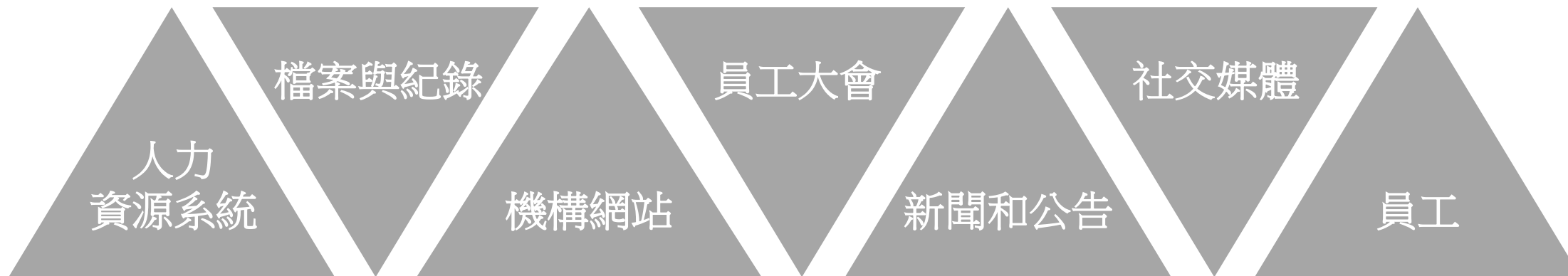
定量資訊

定質資訊

勞動力資訊來源



定量勞動力資訊 – 形式和解讀



-
- 紀錄
 - 報告
 - 檔案中的數字
 - 分析

揭示並預測
需求和風險

練習 3 – 勞動力報告的解讀

- 分組
- 每組會收到一份流失率報告樣本和其他支持數據
- 檢視報告來：
 - 識別反映的流失率模式
 - 識別示警信號
 - 指出對勞動力的潛在影響和風險
 - 決定可能採取的行動



定質勞動力資訊－形式



練習 4 – 「從策略到行動」小測試

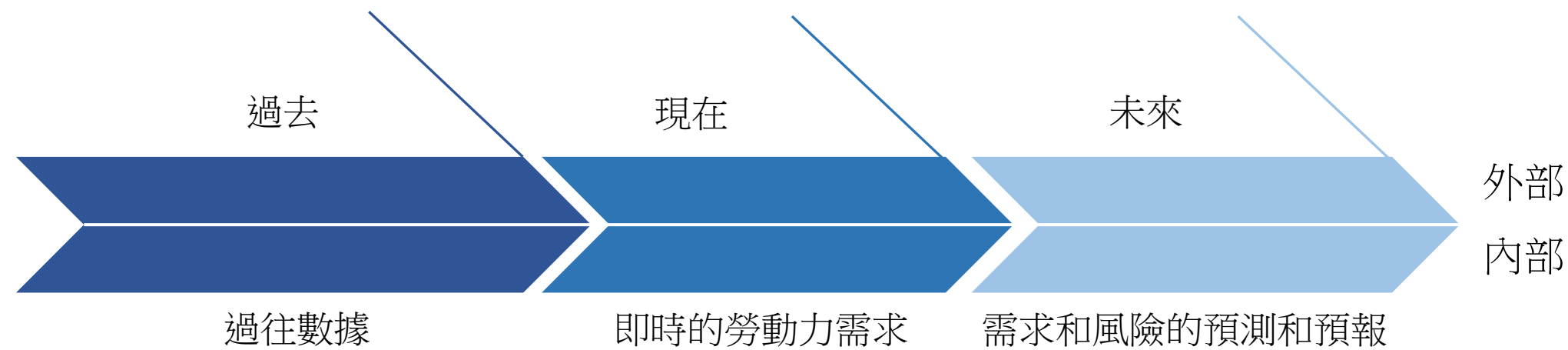
- 個別進行
- 回答導師的提問
- 依次輪流
- 每次一題



定質勞動力資訊－啟發

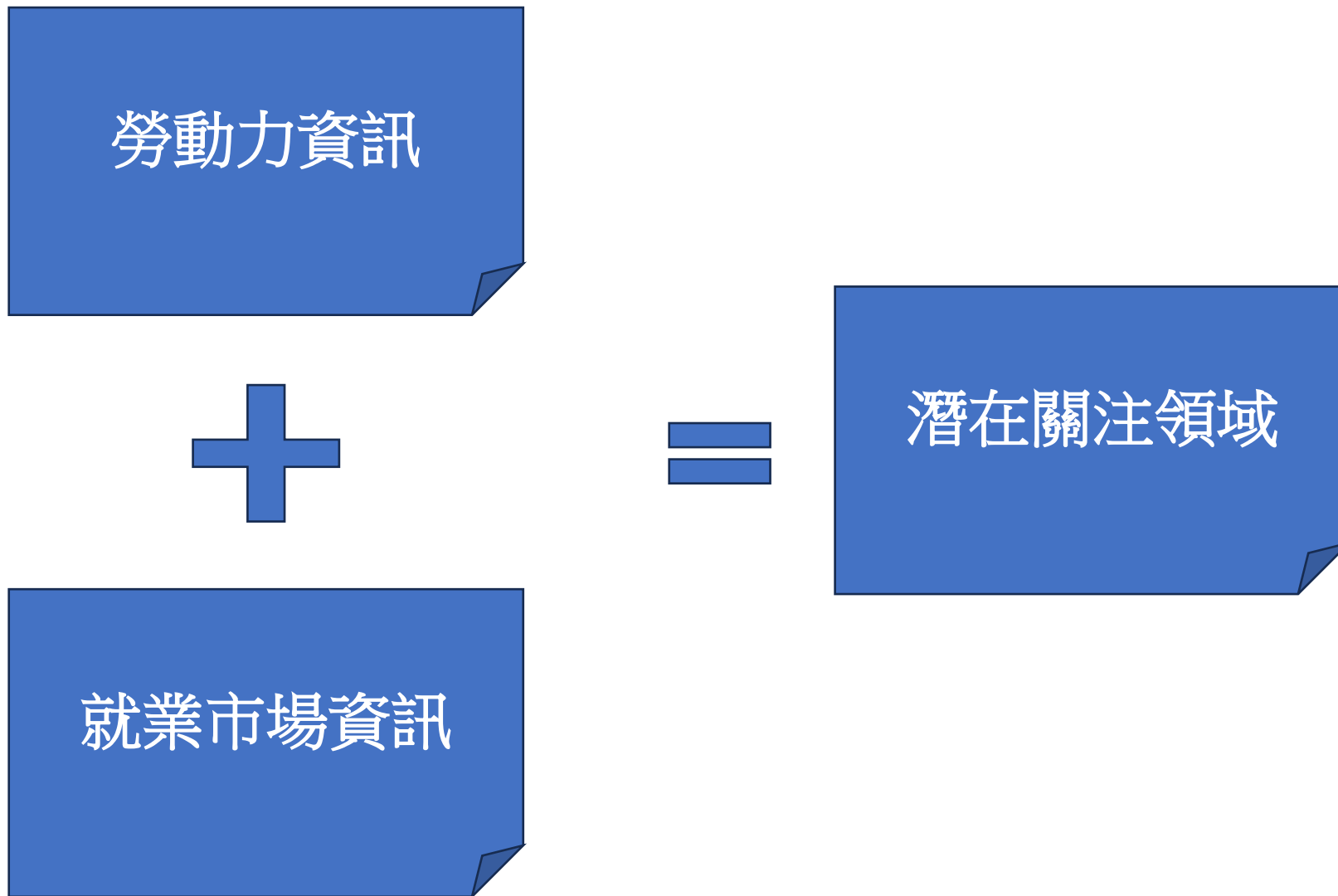


整合來自就業市場和勞動力的資訊



數據和資訊的綜合解讀方法

整合來自就業市場和勞動力的資訊



練習 5 – 迷你個案



- 分組
- 閱讀個案
- 討論列出的問題

能力單元

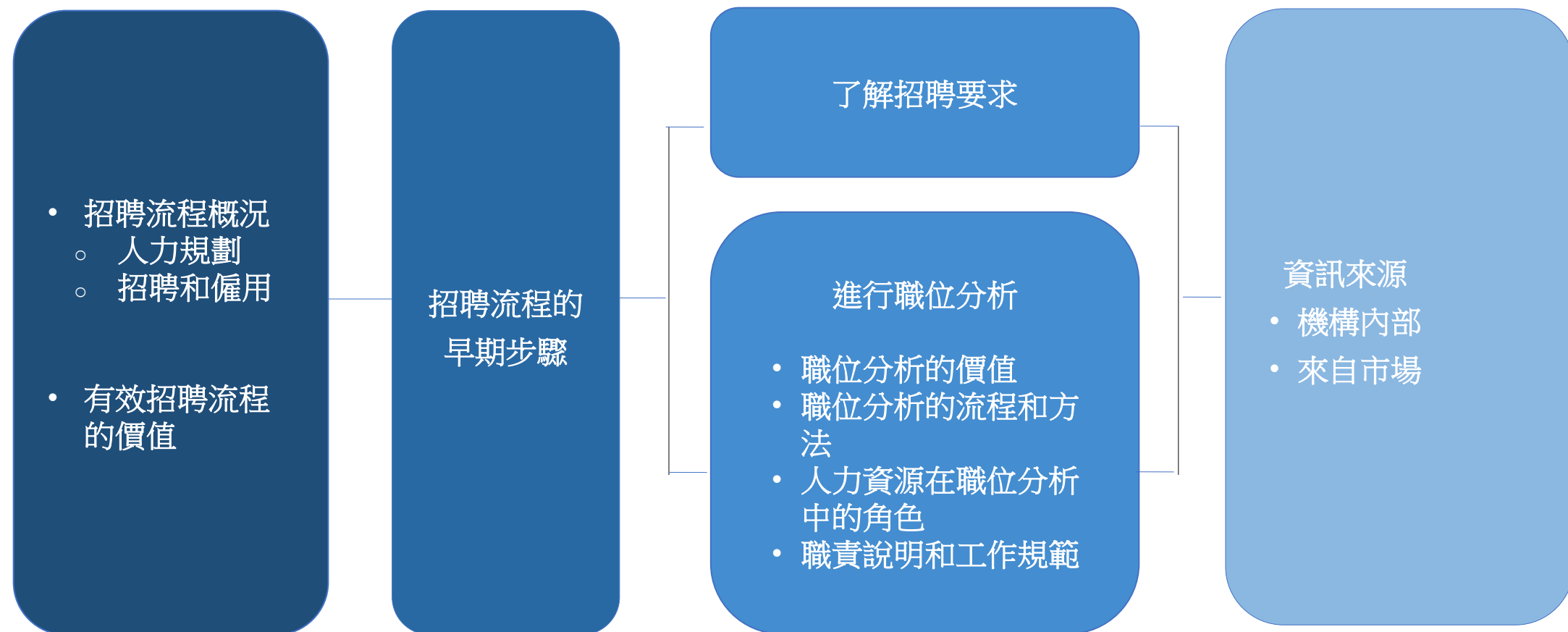
編寫有效的工作規範和職責說明

（編號：106933L4）

能力單元 106933L4 的預期學習成果

- 了解工作規範及職責說明的主要元素；
- 如有需要，了解機構對職位要求的變化以至區域司法管轄區的要求；
- 在前線管理人員的輔助下，籌備職位分析；
- 根據職位分析結果，與前線管理人員協作，備妥或更新工作規範和職責說明；
- 及時跟蹤員工動向（例如晉升、內部調職）和招聘事宜，確認最新的工作規範；
- 查對工作規範和職責說明的內容；及
- 主動聯絡前線管理人員，確認最新的工作規範和職責說明之有效性。

能力單元 106933L4 的內容概述



人力規劃

僱傭種類

長期員工	兼職員工	臨時工人	獨立合約員工和自由工作者	中介公司僱員
• 連續受僱 • 享有法定福利 • 還可能從機構獲得額外福利	• 工作時間較少或時間安排靈活 • 連續受僱的或固定期限的	• 為項目需求或實習的短期僱用 • 可以是全職或兼職 • 有可能屬於「連續性合約」	• 按專案僱用，提供專業服務 • 可以是自僱人士或業務實體 • 與機構沒有僱傭合約	• 與中介公司有合約關係 • 機構和中介公司簽訂企業對企業合約

注意有關「連續性合約」的最新規定

練習 6 – 確定合適的僱傭種類

- 分組
- 閱讀個案
- 討論並確定最適合所述情境的僱傭種類



招聘和僱用

招聘

- 積極尋找和吸引潛在求職者
- 涉及確定人力編配需求、制定職責說明和要求、發布職位空缺廣告以及吸引合資格的申請者
- 通常包括尋找應徵者、篩選履歷、進行面試，以及供進一步考慮的人圍應徵者
- 主要目標是識別和吸引合資格應徵者

僱用

- 特定職位甄選和任命應徵者的行為
- 代表招聘的最終目標
- 涉及對最適合填補職位空缺的應徵者做出最終決定
- 包括取錄、洽談僱傭條款、進行背景查核或資歷查核，以及完成必要的文書工作等活動
- 招聘的最後一步，使應徵者成為機構的員工

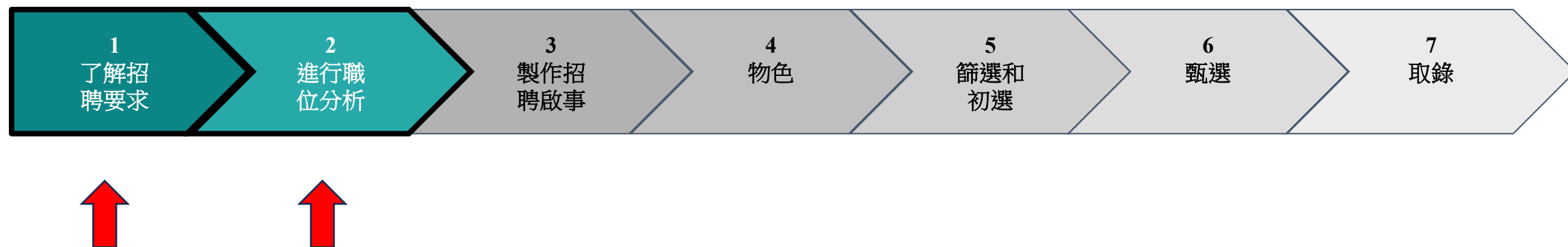
有效招聘流程的價值

- 吸引頂尖人才
- 留住高素質員工
- 提高生產力和績效
- 建立多元化的員工隊伍
- 提升機構文化
- 降低招聘成本
- 推廣僱主品牌
- 促進繼任計劃
- 確保法律合規性
- 支持機構發展



招聘流程

典型招聘流程



此能力單元的內容重點在於圖中的最初兩個步驟

第一個步驟 – 了解招聘要求

一般招聘需求：-



- 遞補
- 因變化而出現職位空缺
- 高流失率的職位

練習 7 – 容易陷入持續招聘的職位

- 分組
- 討論並列出一份容易陷入持續招聘的職位清單和理由
- 可以上網搜索資訊



第一個步驟 – 了解招聘要求

招聘	人才招募
• 應付即時需求的短期僱用 • 填補即時空缺 • 定期招聘，包括批量招聘 • 有效填補職位空缺 • 與當前職位空缺的應徵者保持良好的關係 • 創建良好的僱主品牌 • 透過招聘啟事，採用被動反應的方式 • 依賴來自各種渠道的應徵者申請，採取被動尋找人才的方法	• 長期勞動力規劃 • 積極主動的人才策略 • 為未來需求建立人才儲備 • 專注於不容易填補的高級和專業技能職位 • 考慮就業市場趨勢 • 為未來的機會與潛在人選培養關係 • 推廣長期僱主品牌 • 主動尋找被動的人選 • 通過各種渠道和活動積極「捕獵」頂尖人才

第二個步驟 – 進行職位分析

職位分析及其產品

職位分析

職責說明

- 職位名稱
- 職級
- 職責和責任
- 匯報
- 晉升路徑
- 工作地點
- 工作環境
- 出差要求

工作規範

- 教育
- 工作經驗
- 技能
- 所需牌照
- 培訓
- 個人特質

招聘啟事

- 機構資訊
- 職位資訊
- 職位要求

職位分析的價值

職位分析所達到的一些目的：-

招聘

勞動力規劃

員工發展

績效管理

薪酬設計

職級架構

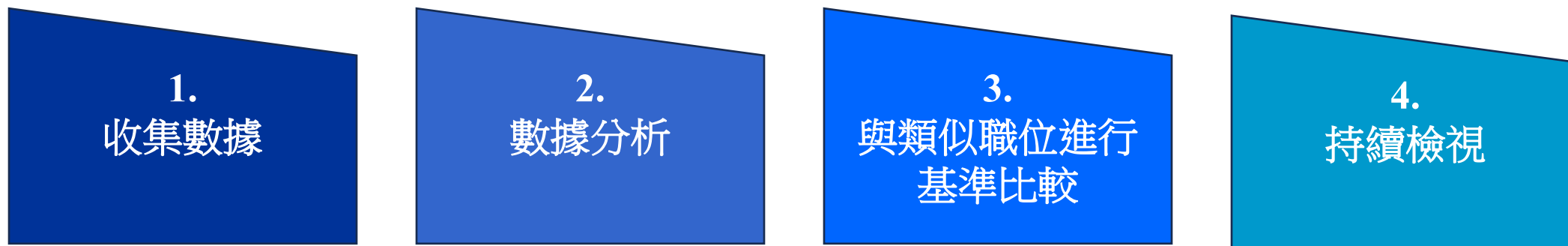
評核工具

合規性

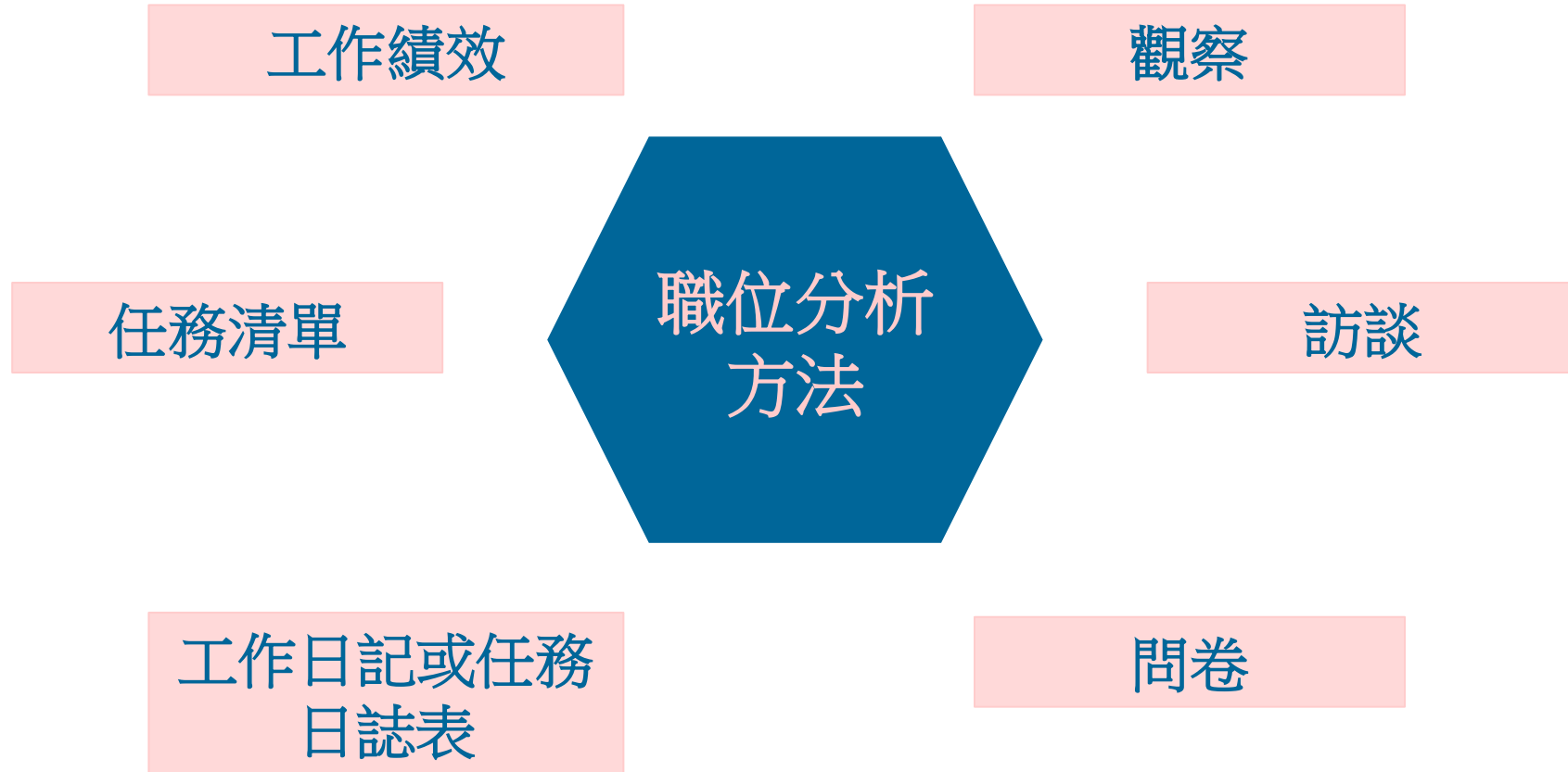
在職者的自我檢視

典型職位分析的流程

職位分析是一種系統的方式，收集資訊以了解工作的詳細資訊



職位分析－收集數據



練習 8 – 一些職位分析方法的利弊

- 分組
- 討論一些職位分析方法的利弊
- 填寫學員指南中的矩陣表
- 可以上網搜索資訊

	利	弊
觀察	— —	— —
訪談	— —	— —
問卷	— —	— —
工作日記或任務 日誌表	— —	— —
任務清單	— —	— —
工作績效	— —	— —

職位分析 – 數據分析

確定.....

- 所需的時間
- 所使用的工具
- 重要性和優先順序
 - 模式
 - 變化
 - 差距

- 評估是否需要對工作內容和流程進行調整
- 歸納的結果會構成職責說明和工作規範的核心

職位分析 – 基準比較和持續複審

基準比較

與業界類似職位進
行基準比較

持續檢視

符合不斷變化的工
作需求、市場趨勢
和行業發展

人力資源在職位分析中的角色

由人力資源執行的職位分析

人力資源的角色包括：-

- 研究和基準比較
- 分析工作管理
- 數據收集和文件存檔
- 資料分析支援
- 紀錄保存
- 製作職責說明
- 協作和溝通
- 合規性和保密性

由業務管理人員執行的職位分析

與業務管理人員協作，人力資源提供：-

- 指導和資源
- 確保一致性和標準化

由外部專家執行的職位分析

人力資源協助：-

- 排程和協調
- 溝通和跟進
- 行政支援
- 項目管理

職責說明

是透過職位分析收集到有關職位資訊的內部文件

常見的組成部分：-

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• 職位名稱• 職位和工作性質摘要• 職位目標• 職務和職責• 匯報結構• 職級 | <ul style="list-style-type: none">• 薪酬和福利• 工作地點• 工作條件• 出行要求• 要使用的機器和工具• 工作時間 |
|---|---|

可參考資歷架構下的資源

資歷架構

職責說明的主要參考之一，包含跨行業的職責、要求和職業發展路徑的資訊。

資歷架構：-

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• 能力標準說明 | <ul style="list-style-type: none">• 概述在各行業中有效執行不同工作職能所需的技能、知識和能力 |
| <ul style="list-style-type: none">• 職業資歷階梯 | <ul style="list-style-type: none">• 描繪從業員在取得不同級別資歷架構認可資歷後，於所屬行業中的學習進程與職業發展路徑 |

工作規範

是透過職位分析收集到有關職位工作要求的內部文件

常見的組成部分：-

- 教育資歷或按資歷架構的資歷級別
- 所需牌照或專業資格
- 經驗水平
- 工作所需的技術或特定技能
- 生理屬性
- 情感屬性
- 性格特徵

必須強調職位的獨特要求、專業資歷和監管要求

練習 9 – 撰寫招聘人員的職責和要求

資訊來源

機構內部

- 機構資訊
- 部門和職能的職責
- 目前和未來的勞動力需求
- 特定職位的角色和職責
- 在招募的職位空缺
- 離職率指標
- 職位要求s
- 機構內的僱傭種類
- 職級架構
- 一般僱傭條款
- 過往的分析紀錄

絕對保密

來自市場

- 市場上類似職位的角色和職責
- 市場上類似職位的職位要求
- 同類職位的名稱和職級
- 同類職位的薪酬基準比較
- 提供職位分析服務的外部專家
- 人力規劃和職位分析的最佳實踐
- 就業市場資訊
- 與僱傭相關的條例及其更新
- 行業特定法規

隨時了解市場資訊

能力單元

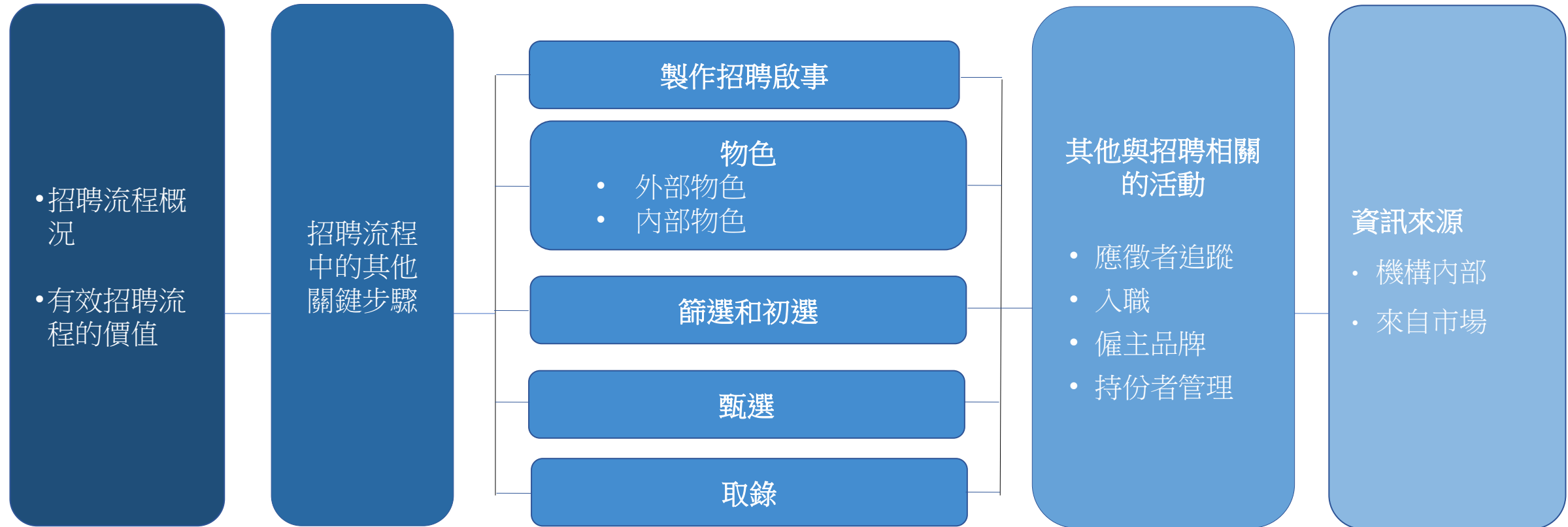
備妥招聘的詳情內容，並使用預設的招聘渠道及方法

（編號：106943L4）

能力單元 106943L4的預期學習成果

- 了解有效招聘訊息的主要元素和要求；
- 為各職位空缺，了解市場上物色潛在求職者的各種來源；
- 根據機構的工作規範和職責說明，備妥清晰而準確的招聘內容；
- 通過建立和向潛在求職者展示有力的僱主品牌，運用內容營銷，吸引合適的人選；
- 採用最具成本效益的招聘渠道及方法；
- 如有需要，調整現有的招聘渠道及方法，以優化招聘結果；及
- 主動搜尋嶄新的招聘渠道及方法，以改進成本效益和招聘成果。

能力單元 106943L4 的內容概述



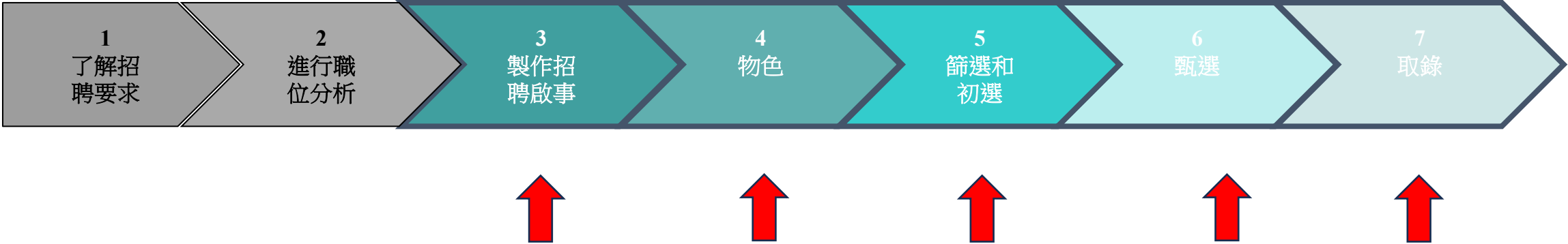
有效招聘流程的價值

- ❑ 吸引頂尖人才
- ❑ 留住高素質員工
- ❑ 提高生產力和績效
- ❑ 建立多元化的員工隊伍
- ❑ 提升機構文化
- ❑ 降低招聘成本
- ❑ 推廣僱主品牌
- ❑ 促進繼任計劃
- ❑ 確保法律合規性
- ❑ 支持機構發展



招聘流程

典型招聘流程



此能力單元的內容重點在於圖中的第三至第七個步驟

製作招聘啟事

源自職責說明和工作規範，作為招聘廣告吸引求職者。通常包含三個主要部分。

有關機構資訊

有關願景、使命、核心價值和工作文化的資訊，讓求職者評估是否適合

有關職位

從職責說明中選取資訊，並以能吸引潛在求職者的方式鋪排和措辭

有關職位要求

工作規範中關於吸引合資格應徵者的具體和適當的職位要求資訊

招聘啟事

有關職位

從職責說明中選取資訊，並以能吸引潛在求職者的方式鋪排和措辭

核心資訊包括 -

- 職位名稱
- 工作性質和目標摘要
- 職責
- 匯報結構
- 工作地點
- 薪酬和福利

與職位相關時才包含 -

- 工作條件
 - 工作時間
 - 要使用的機器和工具
 - 出行要求
-
- 免責聲明 – 通常是此部分的最後一點

招聘啟事

有關職位要求

工作規範中關於吸引合資格應徵者的具體和適當的職位要求資訊

- 所需最低教育
- 符合香港資歷架構相應級別的同等資格
- 期望的工作年資與領域
- 所需的技術技能或特定工作技能
- 所需牌照或專業資格
- 所需的軟技能

招聘啟事 – 其他重要資訊

- 申請說明
- 截止日期
- 聯絡資料
- 平等機會聲明



練習 10 – 製作人力資源主任職位的招聘啟事

- 分組
- 為人力資源主任職位製作招聘啟事
- 包括有關機構、職位和要求的資訊
- 可以上網搜索資訊



招聘啟事的注意事項

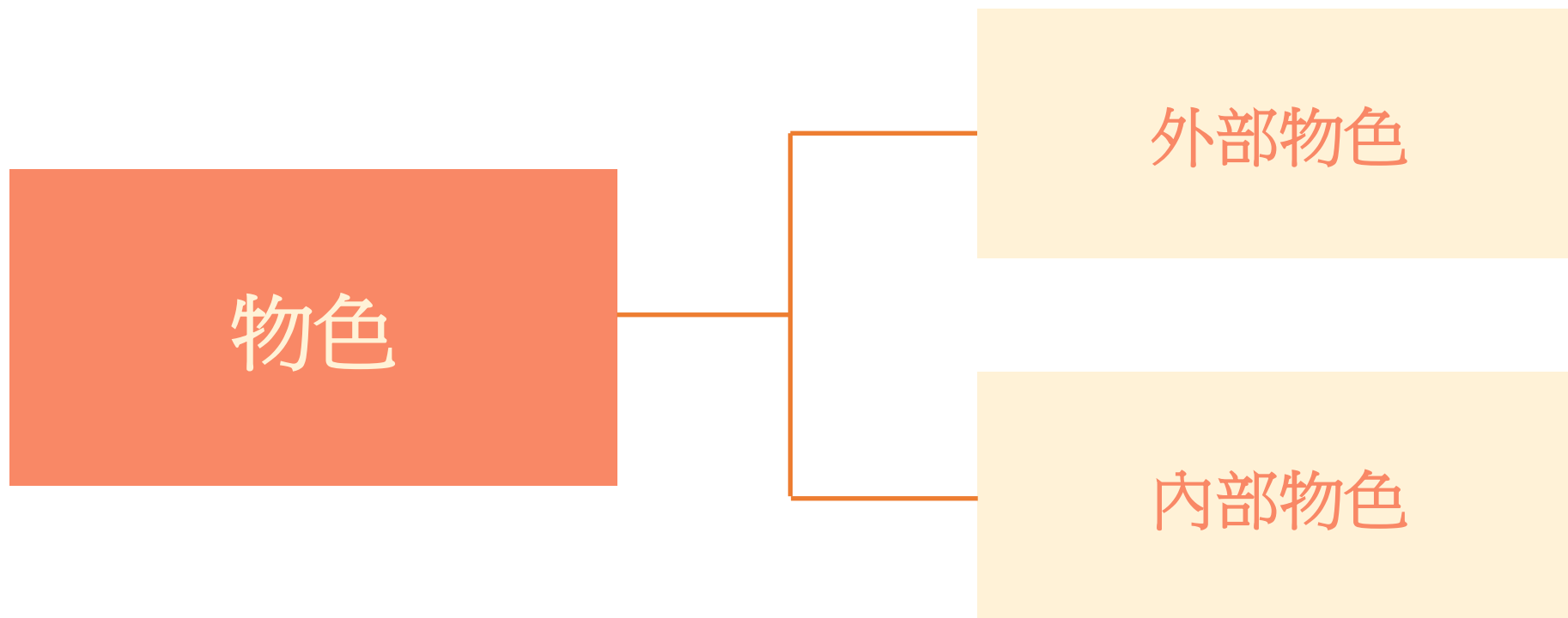
宜

- 個性化招聘啟事
- 使用清晰簡單的語言
- 提供足夠的詳細資訊
- 具體
- 使用項目符號
- 保持對話語氣
- 使用包容性語言
- 與用人經理確認內容
- 徹底校對
- 包含聯絡資料和明確的申請說明

忌

- 避免使用行業術語和縮寫詞
- 勿用花俏的語言
- 勿用帶有歧視性的語言
- 避免使用帶有偏見或刻板印象的語言
- 排除願望清單
- 避免提供不相關或過多的資訊
- 避免不切實際的聲明
- 切勿要求不必要的個人資料

物色



物色 – 外部物色

主要外部招聘渠道

- 在社交媒體平台和流動應用程式上發布
- 在大學或專業團體的網站上發布
- 職業介紹所或獵頭公司
- 校園招聘活動
- 勞工處或專業團體舉辦的招聘會
- 機構網站或招聘告示板
- 與非政府組織協作
- 平面廣告
- 獲商店、公共交通工具和車站授權張貼單張和海報
- 聯誼活動
- 香港特區的輸入勞工計劃

評估招聘渠道成效

關鍵維度：-

- 覆蓋面和曝光度
- 應徵者
- 經驗
- 成本
- 時間
- 過程

練習 11 – 建議合適的外部招聘渠道

- 分組
- 討論並針對所提供的職位清單，推薦最合適的外部招聘渠道和提供理由



物色 – 內部物色

主要內部招聘渠道

- 員工推薦
- 在內聯網和通訊板上發布
- 內部調動
- 主動出擊
- 過往的申請者

外部招聘來源的利弊

利

- 更廣泛的應徵者範圍
- 全新視角
- 新想法
- 願意挑戰現狀
- 高度積極性
- 渴望成就
- 與業界從業人員建立新聯繫
- 激發改變的潛力
- 注入新能量和熱誠的機會

弊

- 招聘流程耗時較長
- 新進員工需時融入機構
- 學習曲線以了解機構、文化和工作慣常做法
- 新職位的績效不確定性風險較高
- 招聘成本較高
- 限制現有員工的機會
- 未獲選的現有員工可能會感到不滿或失去動力

內部招聘來源的利弊

利	弊
• 更了解機構 • 無需同化 • 節省招聘流程的時間 • 更快適應新職位 • 更高的投入感 • 熟悉機構期望 • 積極主動地取得成果並實現目標 • 與外部僱用相比，失敗風險較低 • 培養內部機會與成長的文化 • 促進機構內部的培訓及發展 • 節省招聘成本	• 來自前同事或同儕的潛在挑戰 • 來自該職位的其他競爭者的潛在挑戰 • 獲得新想法或新觀點的機會有限 • 需要尋找晉升或調職員工的原職位的替代者 • 錯失引入更多技能和經驗的機會 • 如果內部流動僅基於機構內的任期，則存在造成停滯文化的風險

篩選和初選

篩選 -

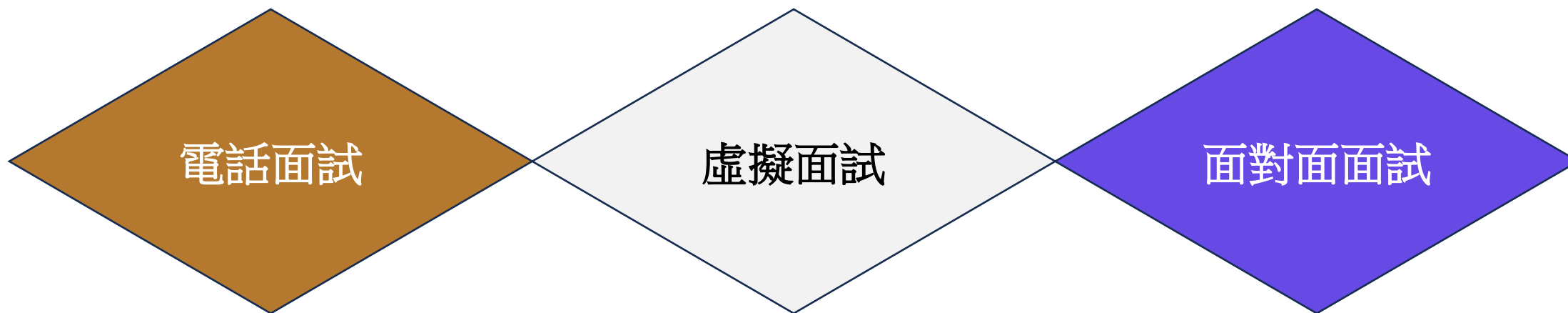
篩選申請 >>> 符合要求的應徵者名單 >>> 評核 >>> 最終入圍者



- 符合最低職位要求
- 審查專業資歷
- 審查行業所需的資格
- 行業法規要求的牌照

可透過資歷名冊驗證應徵者資歷，網址為 www.hkqr.gov.hk，該名冊提供資歷架構下認可的資歷及相關課程的資料。

常見的評估方法



練習 12 – 面對面面試的目標

- 分組
- 討論並列出通常透過面對面面試來評核的能力清單和提供理由



常見的評估工具

能力和性格
測試

工作樣本

練習

工作試驗

評核中心

甄選

最終入圍者

用人經理和部門
負責人進行最終
面試

可能與內部合作
夥伴或客戶會面

人力資源、用人經
理和部門主管合力
做出最終決定



取錄

與應徵者的持續溝通

職前查核

- 在發出錄用通知之前
- 在應徵者報到時
- 在發出錄用通知之前進行一些必要的查核，然後在報到時完成餘下的查核

練習 13 – 評估招聘渠道成本效益的標準

- 分組
- 討論並列出評估各種招聘渠道成本效益的標準



其他與招聘相關的活動

應徵者追蹤

利用人力資源系統或人力資源應用程序，在整個招聘流程中系統地管理和監控應徵者的資料、互動和進度

這有助於：-

- 提高應徵者管理效率
- 提升僱主品牌
- 為應徵者提供個人化的更新
- 改善應徵者體驗
- 有助於進一步收集回饋，以增強物色和招聘
- 提高僱主在人才市場上的聲譽

人力資源應用程式的常見功能

- 初選和申請者追蹤
- 簡化溝通
- 協作和回饋
- 與求職網站和平台的整合
- 分析和報告

使用人力資源應用程式時務必注意資訊安全。
向資訊科技部尋求建議或獲得認可，以確保合規性並保護資料隱私。

入職

首天前 –
與新員工保持聯繫

首天 –
人力資源業務夥伴和經理必
須在場支援新員工

其他行動

提供來自管
理層的歡迎
訊息

提供員工證
和辦公室門
禁卡

提供機構贈
品

協助新員工
完成文書工
作

熟悉工作慣
常做法和辦
公室設施

提供入職物
資和必要資
訊

確保所有工
具和設備都
已準備就緒

向團隊成員
和其他部門
介紹

指派夥伴

安排迎新培
訓和系統培
訓

協調目標設
定會議

安排後續會
議

僱主品牌

使機構成為就業的首選

- 突顯獨特性
- 影響申請者的決定
- 節省招聘成本
- 提高人才競爭力
- 建立員工投入度
- 改善挽留



包括從申請到離職的整段員工
體驗

- ✓ 獨特屬性
- ✓ 價值觀
- ✓ 文化
- ✓ 工作環境
- ✓ 對可持續發展的承諾

持份者管理

滿足所有持份者的需求和期望。這涉及：-

- 建立關係
- 清晰的溝通
- 協作決策
- 設定切合實際的期望
- 校準目標
- 處理衝突



資訊來源

機構內部

- 機構資訊
- 職位空缺
- 職位要求
- 僱傭種類
- 職級架構
- 招聘渠道
- 招聘合作夥伴
- 甄選慣常做法和評核工具
- 一般僱傭條款

絕對保密

來自市場

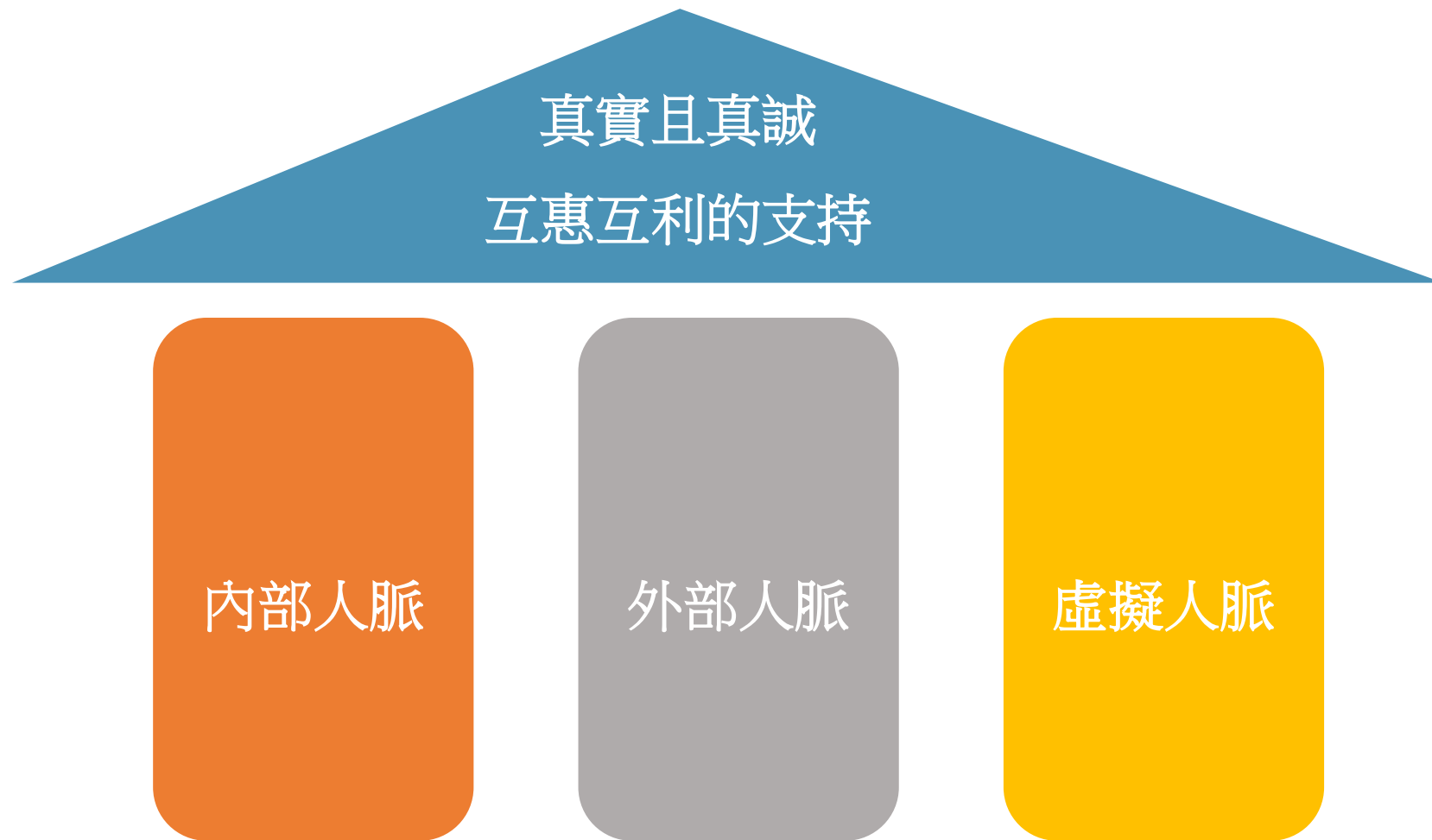
- 同類職位的薪酬基準比較
- 吸引的職位名稱
- 相關的評核工具
- 評核過程中的最佳實踐
- 資歷查核的最佳實踐
- 代理商和人才搜尋合作夥伴的市場價格
- 就業市場資訊
- 僱主品牌資訊和其他機構的活動
- 與僱傭相關的條例
- 行業特定法規

隨時了解市場資訊

✓ 專業人脈

✓ 人力資源的思維及態度

專業人脈



內部人脈

與所屬部門和整個機構的同事建立聯繫

- 了解各職位的職務和職責
- 簡化招聘活動，例如面試安排
- 對面試意見和應徵者甄選的直接溝通和共識
- 積極參加公司活動、興趣小組，和跨職能項目
- 與同事建立真誠的關係
- 成為團隊合作者
- 善用科技與同事保持聯繫
- 參加社交活動
- 跟進並維護關係



外部人脈

- 政府機構活動
- 社交和社區聚會
- 人才搜尋合作夥伴
- 服務供應商
- 校友人脈

外部人脈

- 行業協會
- 專業組織
- 會議
- 研討會
- 貿易展覽
- 專業發展計劃



虛擬人脈

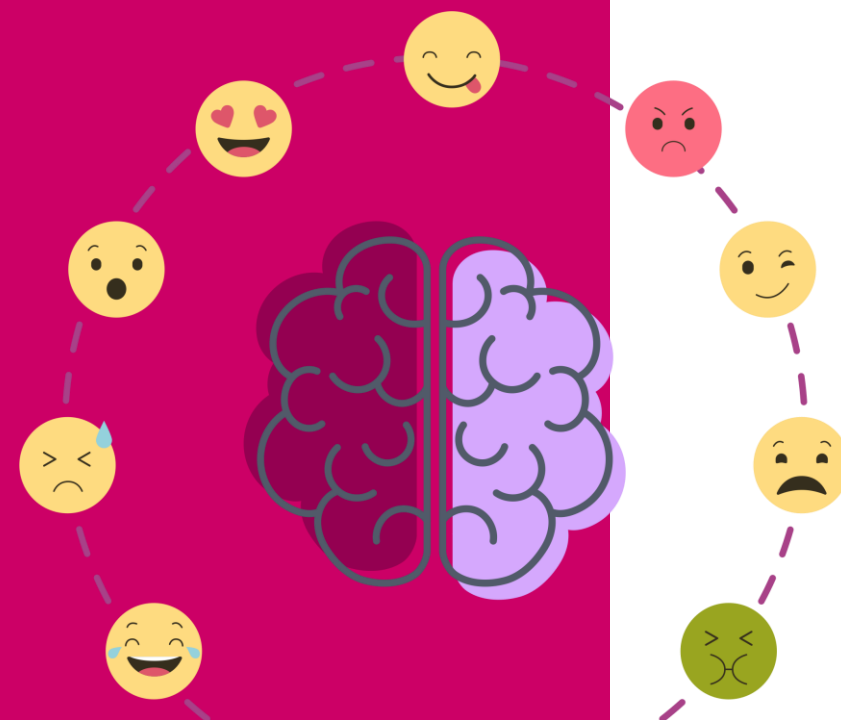
社交媒體所建立的人脈的正面價值：-

- 創建個人專業品牌
- 增加互動
- 輕鬆與專家聯繫
- 隨時了解跨境活動和事件
- 提高對周圍環境的意識
- 作為學習工具
- 建立具有特定興趣或目標的社群
- 促進更多知識和經驗分享
- 實現僱主品牌



人力資源能力

- ❖ 了解最新情況並與市場保持聯繫
- ❖ 保持開放的思維
- ❖ 秉持職業道德標準和專業操守
- ❖ 保密



谢谢