

給員工金錢以外的薪酬

這些年來，生活的擔子越來越重，不少社福界的同工都希望能夠加薪以應付不斷攀升的物價和生活指數。同樣地，機構也面對着沉重的營運開支壓力。員工薪酬的開支一般佔機構的整體營運開支約百分之七十，故此，機構一方面要處理員工加薪的訴求，另一方面更要做好挽留人才的工作。否則，如員工因薪酬的原因離職，機構要重新招聘及培育新加入的員工接任一位離職的資深員工，便要花上難以估計和非可用金錢去說明的時間和心血，與及彌補因有關員工離職帶走了知識和技能的損失。

挽留員工的策略是多元化的。從薪酬管理的角度而言，「薪」和「酬」包括「金錢」和「非金錢」，與及「有形」和「無形」的酬報。這名為「整體酬報」。

除基本薪金一職位在相關行業及近似職能在職場上的固定入息外，員工還需要其他不同的酬報，包括了「金錢」和「非金錢」，與及「有形」和「無形」的酬報。「金錢」而「有形」的酬報，是指基本薪金和津貼等。「金錢」而「無形」的酬報，是指機構提供而可以用金錢等值計算的福利，包括假期、醫療及健康保障、退休保障、員工輔導計劃等。「非金錢」而「有形」的酬報，是指以員工感到有興趣而又具挑戰的工作、工作上的責任、對員工在工作表現的回饋及認同、晉升等。而「非金錢」而「無形」的酬報，則包括良好的人力資源政策及程序、能幹及關顧下屬的上司、合作的團隊、公平、公正及公開的制度、學習及發展個之人事業的機會、開明及坦誠的溝通等。

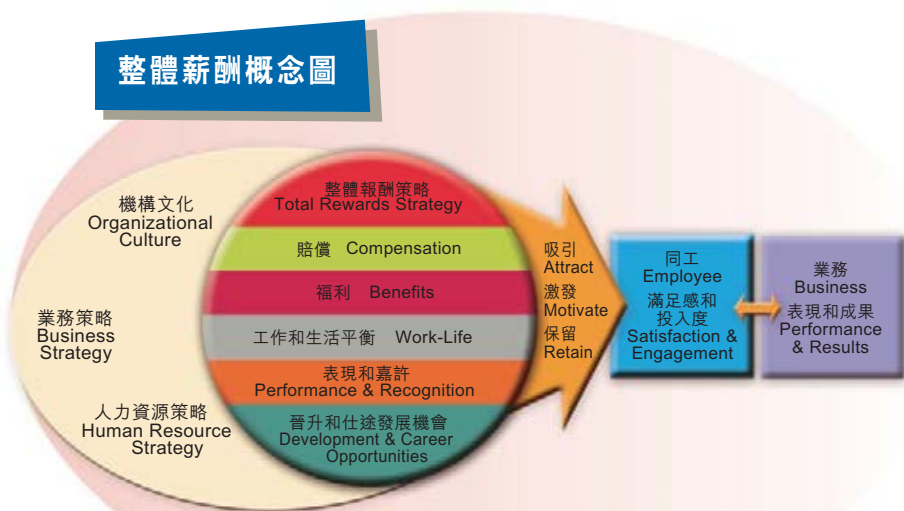
黎鑑棠先生

具四十年從事人力資源管理經驗。現為HKCSS Institute督導委員會委員、世聯顧問有限公司人力資源顧問、香港人力資源管理學會現任理事會成員及前任會長。



由香港社會服務聯會出版的〈非政府機構薪酬調查報告2011〉的調查數據顯示，超過四成的受訪機構同工離職是為了追求更理想和具挑戰的事業，近三成是為了更好的薪金和福利酬報，近兩成的同工則基於私人和家庭理由而離職。從這些數據及整體薪酬的角度去檢視，要挽留人才絕不能單靠金錢上的酬報，基本薪金只是整體酬報中其中一項的酬報，並不表示足以滿足員工他們工作上其他方面的期望。在機構面對着沉重的營運開支壓力的當兒，亦是時候檢討一下現行的「薪酬」制度，作出適當的調整，增強「酬報」制度的彈性和發揮其應有的功能。**從整體薪酬出發，讓員工得到金錢、非金錢；有形、無形的酬報、機構有有效的營運開支管理及挽留人才的三贏局面。**＊

整體薪酬概念圖



〈非政府機構薪酬調查報告2011〉

明白了整體薪酬的理念，怎樣可以做得好一點？知己知彼，想了解業界整體的薪酬和人力資源管理情況？香港社會服務聯會1月出版的〈非政府機構薪酬調查報告2011〉，收集了86間社會服務機構的數據進行分析，內容包括：



1. 薪資管理架構
2. 同工薪金數據
3. 福利情況
4. 薪酬及福利轉變情況職位流失率
5. 招聘困難及有關措施的數據
6. 最低工資的執行情況
7. 其他人力資源管理計劃（如業內五個最難招聘的職位和實施最低工資後應對措施的數據）

如欲查詢或購買報告，歡迎與本院聯絡或可從以下網址瀏覽報告簡介：

http://www.hkcss.org.hk/institute/salary_survey/2011/b5_survey2011.html