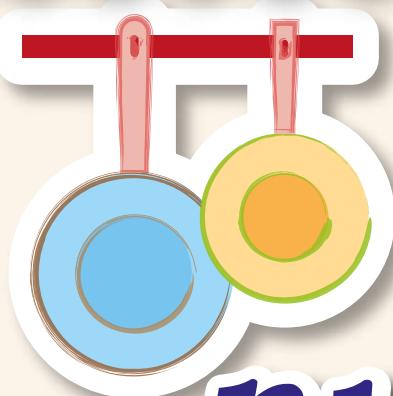


家庭友善僱傭措施



飲食業 良好人事管理指引



引言

近年本港飲食業面對各種挑戰，除食材、租金等成本問題外，最令僱主費神的莫過於安排足夠的人手，應付日益繁重的業務需要。但飲食業無論在工作時間、環境和行業形象等條件上，相對於其他行業都較遜色。在近年職位求人的就業情況下，飲食業在人才的競賽場上，難免處於下風。

和諧勞資關係是良好營商環境的重要基石，實施良好人事管理措施，除有助促進和諧勞資關係外，更是改善工作條件和環境、協助業界提升形象、挽留及吸納人力資源的有效方法。在云云良好人事管理措施中，家庭友善僱傭措施在近年漸受關注。傳統上，本港飲食業經營模式較注重賓主關係，在一些「老字號」食肆，僱員甚至稱僱主為「老豆」，在這種氛圍下，飲食業理應為推行家庭友善僱傭措施提供優質的土壤，然而這項有利僱員平衡家庭與工作的良好人事管理措施，卻未見在本港的飲食業茁壯成長。

有見及此，飲食業三方小組成立了一個工作小組，以此平台，匯聚僱主和僱員對良好人事管理措施的意見及實踐經驗，並委託香港樹仁大學商業、經濟及公共政策研究中心李樹甘博士率領其團隊，就本港飲食業實施的家庭友善僱傭措施的現況和展望撰寫工作文件，並針對如何在本港飲食業界提倡推行家庭友善僱傭措施提出方向性和實用的指引。

本指引借用了市場學廣泛應用的「知、明、喜、行、慣」模型，即由讓顧客知道其商品、明白該商品的功用和好處、開始喜歡這商品、到購買以至習慣使用該商品的過程，藉此向身為業內僱主或管理人員的你，深入淺出地介紹推行這些措施的需要和好處，以及掌握推行的竅門。





知 知悉現時行業面對的挑戰和強勢弱點

明 明白良好人事管理措施的好處

喜 業內人士喜見的良好人事管理措施

行 如何以良好人事管理措施締造家庭友善的工作環境

慣 把良好措施內化成行業的文化和傳統





近年各行業面對人手短缺的問題，飲食業若要在人力市場與其他行業競爭，就得清楚行業本身的優勢和弱點。

所謂「知己知彼」，飲食業要在人力市場與其他行業一較高下，就得清楚行業本身的情況，一方面改善不足之處，另一方面善用本身的優勢。

工時長和工作繁重是飲食業總予人較次等形象的主因。加上近年工作與生活平衡的觀念日漸普及，年輕員工對此尤其注重，以致不少求職者對投身飲食業有一定程度的抗拒。這情況不但令行業難以吸納新血，長遠而言，亦會影響行業技術的傳承及整體的質素。

但其實飲食業亦有其吸納人才的優勝之處。例如飲食業內某些工種的技術要求不高，入行的門檻較低，就有着吸引缺乏相關工作經驗，但有志投身飲食業的人士，如婦女、少數族裔及年長人士入行的優勢。

知道行業本身的優勢和弱點，再配合企業自身的優勢，飲食業現時人手短缺及形象等問題，定可望得到改善。



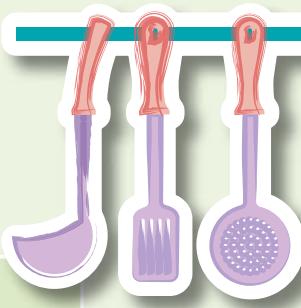


得知飲食業現今面對的挑戰，作為當中的一份子，應做些甚麼才可協助自己的食肆，甚至行業解決人手和形象等問題？

明白如何利用良好人事管理措施作出改善，可加強各方面的競爭力，提升飲食業的形象，帶動行業進步。

良好的人事管理，是從招聘至合約終止整個僱傭的過程中，體現「符合法規」、「公平公正」和「以人為本」的精神。

	符合法規	公平公正	以人為本
招聘及甄選	●《個人資料(私隱)條例》、《性別歧視條例》、《殘疾歧視條例》、《家庭崗位歧視條例》及《種族歧視條例》。	●劃一甄選準則 ●用人為才 ●避免各類型的歧視	●良好溝通 ●擬定客觀及明確的職責說明
聘用	●合法的聘用條件 ●《最低工資條例》、《僱傭條例》及《入境條例》等	●書面合約 ●平等合約條款	●彈性調整工作條件 ●承諾倘若以後僱傭條件有任何更改時會先取得僱員同意
在職	●《職業安全及健康條例》、《工廠及工業經營條例》、《僱傭條例》及《僱員補償條例》等	●公平晉升 ●均等培訓機會 ●客觀的賞罰原則 ●制定評核標準 ●內部協商 ●分享盈餘	●家庭友善僱傭措施 ●勞資溝通及協商 ●員工參與 ●確保僱員工作時的職業安全及健康，包括為員工提供安全和健康的工作環境（詳情請參考附錄一及二）
終止合約	●《僱傭條例》、《僱員補償條例》及有關歧視的條例等	●支付不少於法例規定的終止合約的款項 ●公正持平地處理解僱個案確保不帶任何歧視成份	●合理平等的通知期 ●各類僱員援助



人皆有家，員工除了是你食肆的一員，在家中亦有一定的角色。當工作上的角色與家庭中角色期望不能相容時，便會引起「工作 ← 家庭衝突」。家庭友善僱傭措施是協助僱員兼顧工作和家庭責任的良好人事管理措施。這類措施大致可歸納為以下三類：

- **靈活的工作安排**，例如五天工作周、彈性上班時間及其他靈活的工作和假期調度安排等。
- **配合員工家庭需要的特別假期**，例如婚姻假、家長假、恩恤假、各式的家庭假期、特別事假及特長休假等。
- **提供員工生活上的支援**，例如給予員工及其家人醫療保障、提供托兒服務、壓力或情緒輔導、緊急財政支援、在工作間設立哺乳間及舉辦家庭同樂日的活動等。





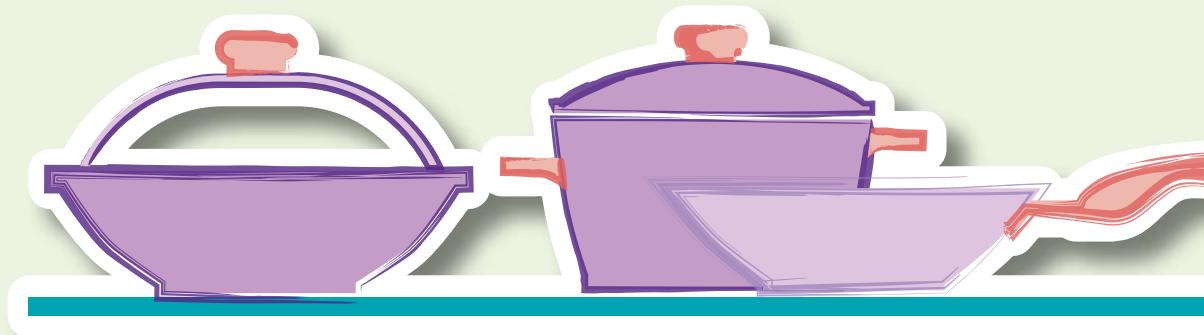
即使充分知悉和掌握行業面對的挑戰和強勢弱點，亦明白了實行良好人事管理措施的重要性和好處，若果所實行的措施非員工所求，他們只會得物無所用，不會感受到措施所帶來的好處，結果只會事倍功半。但若能「投其好，取易行」，就可以做到事半功倍。

「投其好，取易行」就是先實施那些員工最希望享有；僱主在資源和運作上，有最大優勢和實際可行的措施。

這部份列舉了樹仁大學團隊透過問卷、焦點小組、訪問和收集飲食業三方小組下所成立的工作小組成員的意見，綜合得出下列本港四類食肆的僱主認為最可行，而員工亦最希望享有的措施，供大家參考。

中或港式餐飲大企業

- 推行彈性工作時間
- 靈活安排能配合員工照顧家庭的短期特別假期
- 提供持續晉升階梯，以配合員工在不同人生階段的發展
- 推行家庭友善僱傭措施的同時，公平地編配工作安排





中或港式餐飲中小企

- 容許員工之間自行調班
- 提供超時工作補假，促進員工家庭與工作的平衡
- 提供“停薪留職”制度予有需要的員工放長假
- 容許員工彈性選擇以金錢形式領取某些優於法例的福利

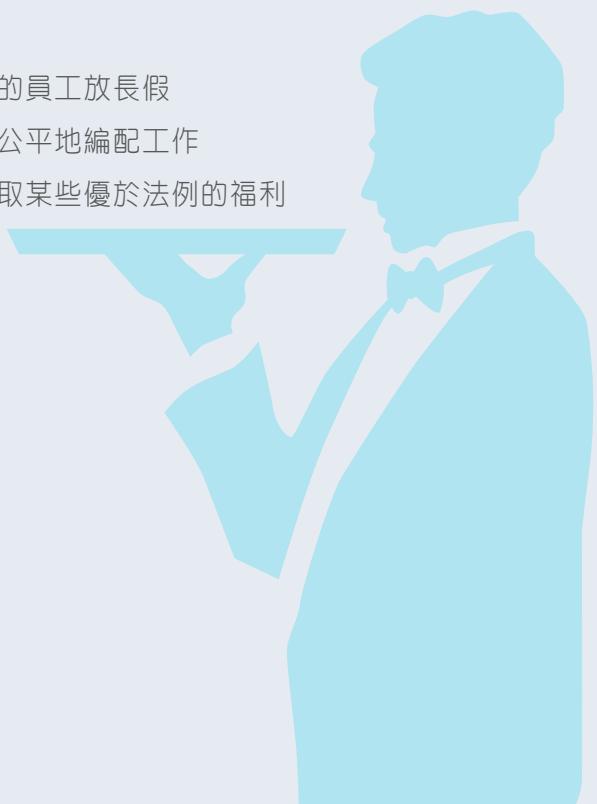


非中或港式餐飲大企業

- 推行彈性工作時間
- 推行每月六天有薪假期
- 提供持續晉升階梯，以配合員工在不同人生階段的發展
- 提供優於法例並與員工服務年資掛鈎的福利

非中或港式餐飲中小企

- 推行彈性工作時間
- 提供“停薪留職”制度予有需要的員工放長假
- 推行家庭友善僱傭措施的同時，公平地編配工作
- 容許員工彈性選擇以金錢形式領取某些優於法例的福利

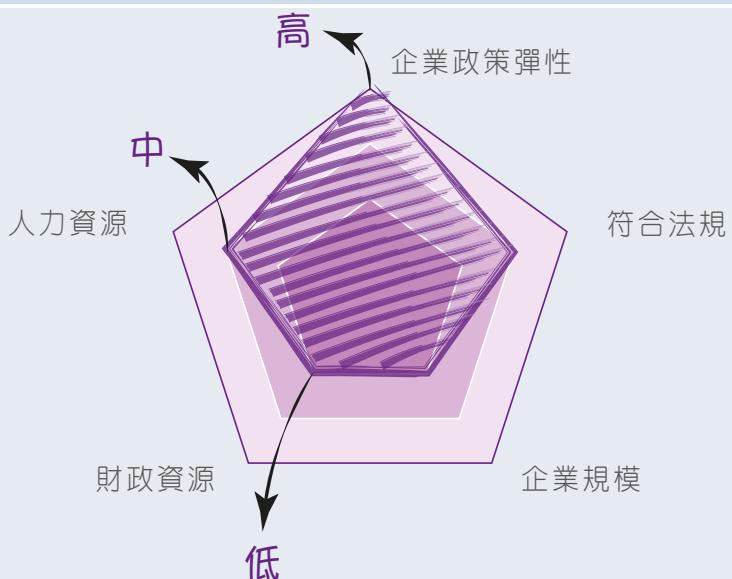




雖然知易行難，但若能抓緊實施良好人事管理措施時需考慮的點、線、面，飲食業要打開家庭友善之門，亦可找到得心應手的切入點：

- **符合法規**：實施有關措施是否需要緊密地配合《僱傭條例》及其他勞工法例的規定，而僱主對法例的要求是否有充份掌握
- **企業規模**：企業的規模能否配合措施的實行
- **財政資源**：措施對財政資源的要求
- **人力資源**：措施會否帶來額外的人力需求
- **企業政策彈性**：措施是否需要企業政策的彈性配合

不同的措施對「符合法規」、「企業規模」、「財政資源」、「人力資源」和「企業政策彈性」五個範疇要求程度各異。下面的五角型，就標示了「容許員工之間自行調班」這項措施在以上五個範疇所要求的程度。就這項措施而言，具彈性的企業政策較為重要，若企業本身有較複雜和嚴格的規條，則未必適合。如企業仍希望實施，我們會建議企業先考慮加強有關政策的彈性，例如授予更大權力給前線主管，以配合該措施運作上的需要。



僱主如想知道措施在自己的食肆是否可行，不妨利用附錄三的可行性評估工具，進行簡單的測試。



市場學上的「慣」，是指培養顧客購買該商品的習慣。本港飲食業要做到業內各方廣納良好人事管理措施，締造家庭友善的工作環境，以發揮吸引和保留人才、提升飲食業形象等成效，在推行各樣良好人事管理措施之餘，必須持之而恆，把實施良好措施內化成行業的文化，甚至成為傳統。

俗語有云「近廚得食」，僱主向員工提供免費膳食，是飲食業的「慣」例，亦成為了飲食業的文化傳統。在以往資源較缺乏的生活環境，這特色是吸引人入行的要素。時代進步，現今的員工較着重工作與家庭生活的平衡，若業界僱主能「慣」於留意員工在家庭方面的需要，逐步加強有利工作與家庭生活平衡的措施，定可漸漸建立「飲食業工作可配合家庭生活需要」的良好形象。

只要業界同心協力向此目標進發，飲食業定可一洗工作環境和僱用條件較次的形象；相反，飲食業職位使人聯想到的，是以人為本、有利於平衡工作與家庭生活的管理文化。



展望和寄語

家庭友善僱傭措施對本港飲食業的僱主和員工而言，尚是較新的理念。部份僱主和僱員甚至會誤以為相關措施會為他們帶來沉重的財政壓力和額外的管理掣肘。其實已開始推行相關措施的食肆都認為，只要適切推行，僱主和僱員均能受惠。

而正因這些措施於本港飲食業尚待發展，其能帶來的益處仍有很大的釋放空間，業界應好好把握，因應行業和企業本身的優勢及需要，發展出一套具行業或企業特色的措施，以助提升行業形象和人力市場上的競爭力。

不同類型的食肆也許會由於本身資源、規模和財政等考慮，在推行這些措施時，遇上一些阻力。這些障礙，有時是來自員工。樹仁大學的團隊發現，一些僱主願意和認為可實行措施，僱員則未必明白其好處，亦不覺得有此需要，於是沒有好好作出配合。事實上，對企業政策或措施改變有恐懼感是大多數僱員的心態，即使是對他們有利的措施，面對改變，也可能會產生抗拒的情緒。要拉近僱主和僱員之間在這方面的落差，溝通最為重要。

通過雙方坦誠的溝通，僱主可讓員工「知」道要推行的措施是甚麼；「明」白措施對他們的好處；從而接受這些措施，「喜」見僱主推行；並作出適當的「行」為和態度配合；最後將這些有利措施推行的行為成為「慣」常做法，合力締造企業的優良傳統和文化。

最後，各類型的企業，不論在推行良好人事管理或家庭友善僱傭措施上，都應以「人」作為主體，以及着重公平公正，但亦別忽略執行上的彈性。

工作安全及健康管理

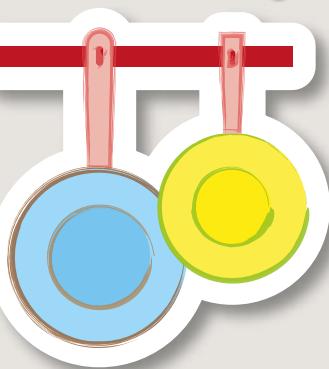


安全及健康管理

良好安全及健康的工作環境，有助改善工作效率、防止意外、避免僱員工作時受傷及健康受損和促進良好勞資關係。有效的安全及健康管理，有助公司履行其法律責任，找出僱員工作時可能遇到的危險並加以控制，確保僱員工作時的職業安全及健康。

為維持一個安全及健康的工作環境，僱主應該實施有效的安全及健康管理，包括以下元素：

- 訂定安全政策，清楚說明僱主就工作時的安全及健康所作的承諾；
- 設立安全的組織架構，確保就工作時的安全及健康所作的承諾得以實行。推廣積極的「健康與安全文化」，使安全政策得以實施和持續發展；
- 訂定安全訓練計劃，使所有僱員具備安全地及在不危害健康的情況下工作的知識的訓練；
- 擬定安全計劃，藉以找出工人可能遇到的危險以及確定該等危險對工人的危害，並訂定相關措施達致控制工作地方危險的目的；以及
- 訂定監察和檢討制度，以衡量安全及健康措施的成效。



飲食業的職業健康



提舉或搬運重物、長時間進行重複性動作、長時間站立和在高溫環境工作都是飲食業僱員工作時常見的健康危害。這些危害可能會導致僱員患上肌骨骼疾病（俗稱筋肌勞損）如手部或前臂腱鞘炎和下肢靜脈曲張；或與高溫工作環境有關的疾病如熱衰竭和中暑。要預防僱員的健康受到有關危害影響，必須由僱主和僱員共同努力施行適當的措施。以下介紹一些具體的預防措施以供參考：

● 預防肌骨骼疾病

- ◆ 採取自然舒適的工作姿勢；
- ◆ 使用合適的工具和設備，以減少用力或重複性動作；
- ◆ 為員工提供正確提舉技巧的訓練；
- ◆ 在可行情況下，提供座椅，讓員工坐著工作；
- ◆ 為需要長時間站立工作的員工安排適當的休息時段，並在休息間提供座椅讓員工歇息；
- ◆ 鼓勵員工休息時多作伸展運動。

● 預防與高溫工作環境有關的疾病

- ◆ 使用有效的抽風系統排走熱氣；
- ◆ 選用散發較少熱能的爐具；
- ◆ 安排員工在清涼的地方小休；
- ◆ 提供清涼的飲用水；
- ◆ 鼓勵員工多飲水；
- ◆ 提供適當的工作服或提醒員工穿著適當的衣物，例如淺色、寬鬆的衣服，但衣服不應構成安全問題；
- ◆ 提醒員工留意身體狀況，若有不適，應盡快通知主管和看醫生。

有關其他飲食業的職安健資料可參考勞工處網頁或出版的相關刊物。





實施家庭友善僱傭措施可行性小測試

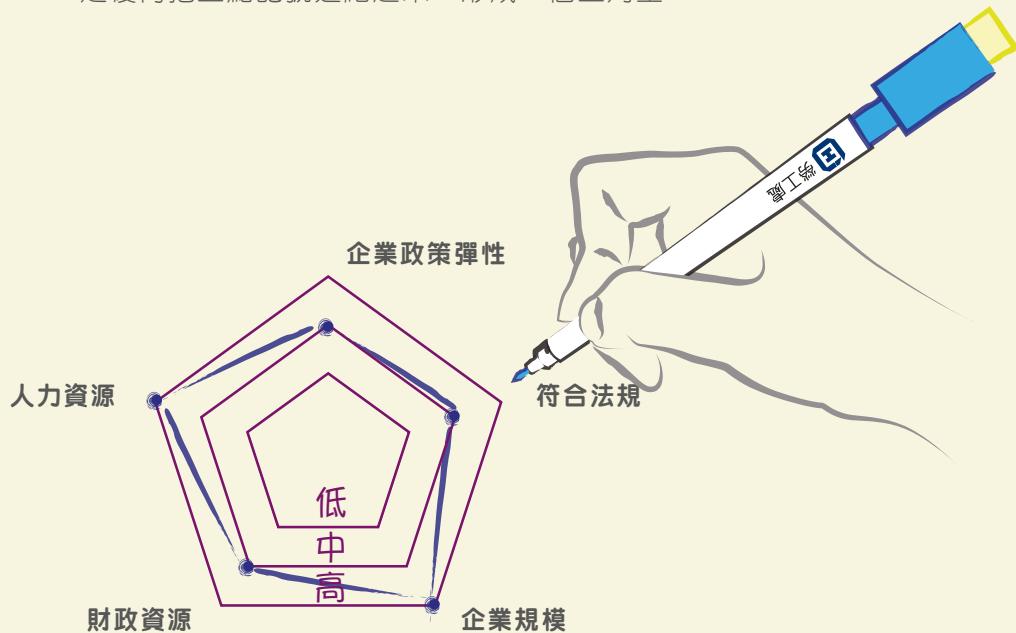
步驟

1：按你食肆的情況，回答以下問題（請在三個程度中選擇其一）：

範疇	問題	程度		
		高/大	中	低/小
符合法規	你或你食肆負責人事管理的員工對《僱傭條例》及其他勞工法例的規定的認識程度如何？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
企業規模	你的企業規模屬哪一類？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
財政資源	你認為你的食肆就實行這些措施時可承擔的財政資源的程度如何？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
人力資源	你認為你的食肆就實行這些措施時可調配的人力資源的程度如何？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
企業政策 彈性	你認為你的食肆有關人力資源政策（如編更、假日安排和晉升制度等）的彈性如何？（一般而言，中小型食肆的人力資源政策的彈性會相對較高。）	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



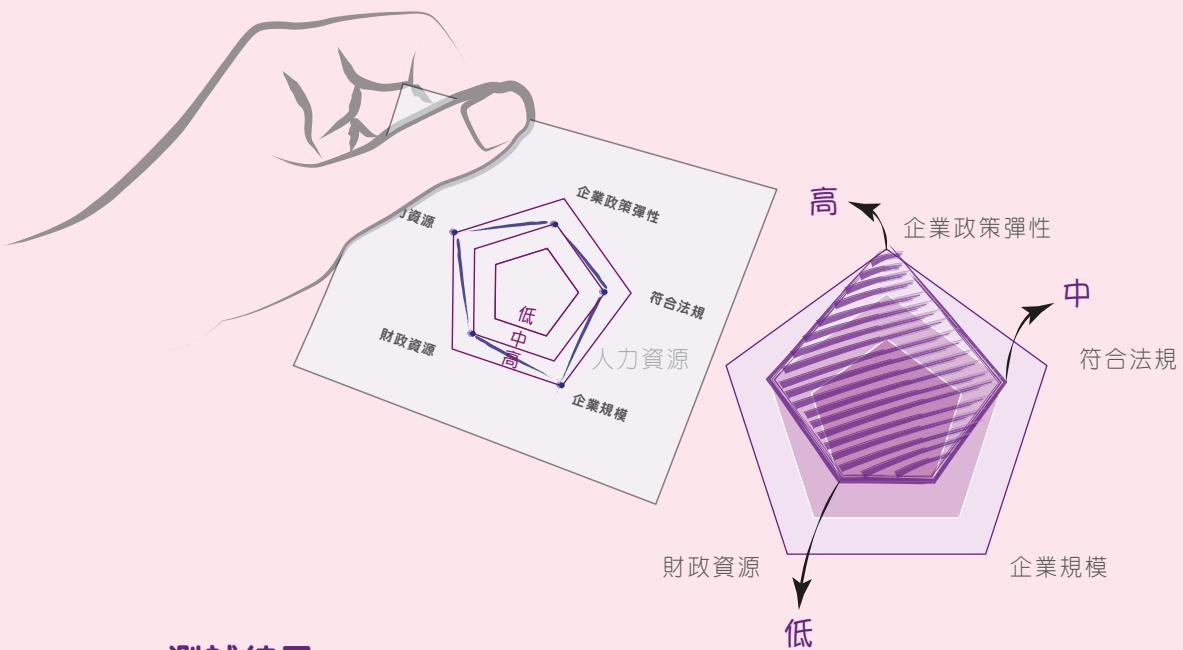
- 2 將步驟 1 表內五個範疇的「程度」選擇，用隨本指引附送的水筆，以圓點標示在本頁下方的「實施家庭友善僱傭措施可行性小測試」膠片上，之後再把五點記號連結起來，形成一個五角型。



3 從本附錄中選出你所屬的食肆類型：

- 「中或港式餐飲大企業」（第16頁）
- 「中或港式餐飲中小企」（第21頁）
- 「非中港式餐飲大企業」（第26頁）
- 「非中港式餐飲中小企」（第31頁）

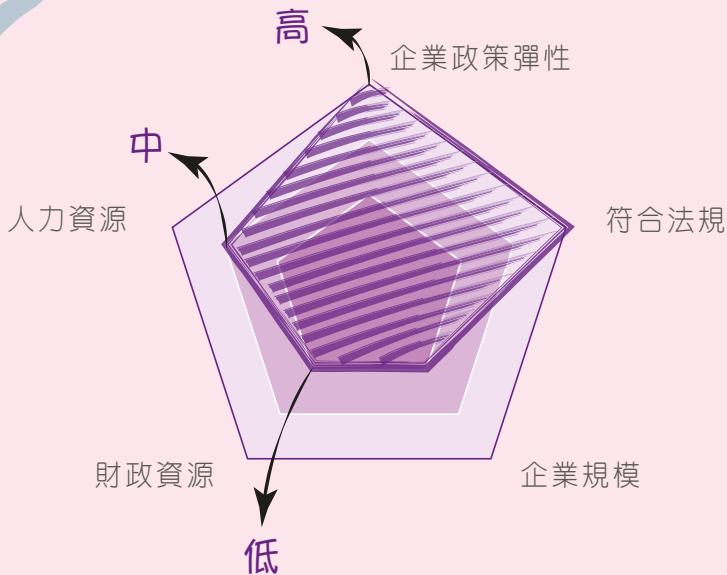
翻到步驟 3 你的食肆所屬的頁數，將小工具疊在有關措施頁面的五角型圖上。



測試結果：

如你在小工具上所劃的五角型能完全覆蓋有關措施頁面的斜紋五角型，表示你的食肆在「符合法規」、「企業規模」、「財政資源」、「人力資源」和「企業政策彈性」五項範疇，都有足夠的條件實行該措施。相反而言，未能覆蓋斜紋的部分，表示你的食肆在推行這項措施時，應加強該範疇的配套。

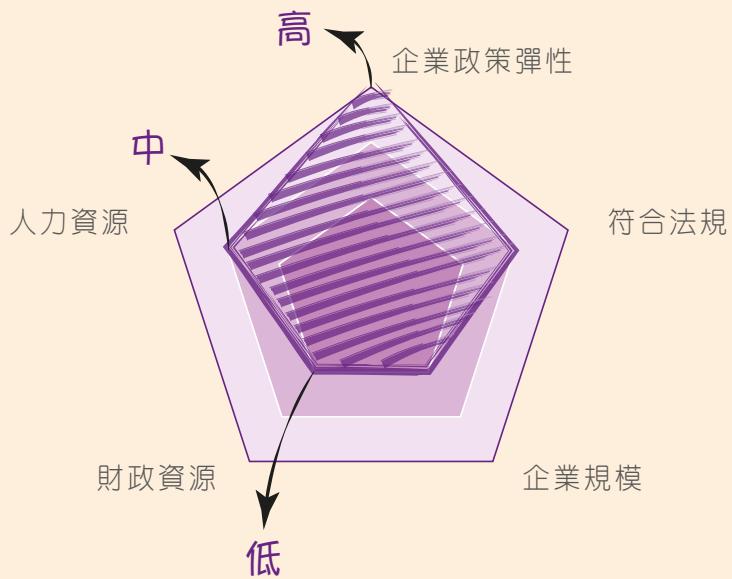
推行彈性工作時間



- 大部份中或港式餐飲大企業，都有固定的編更制度，在實行彈性工作時間措施時，在政策上要靈活彈性配合，不能過於僵化。
- 大企業人力資源相對較充裕，在調配人手方面會有較大空間，容納不同形式的工作時間模式。例如現時有大型食肆為有子女的婦女，在固有招聘形式以外，設有「師奶更」（即早上八至十二時，或早上十一時以後），以助填補較難招聘員工的空缺。
- 彈性工作時間是指能盡量配合員工家庭需要的工作時間安排，因此工作時間可長可短。企業在實施時，應注意員工的工作時間是否按《僱傭條例》下連續性合約的規定，以提供相應的福利。

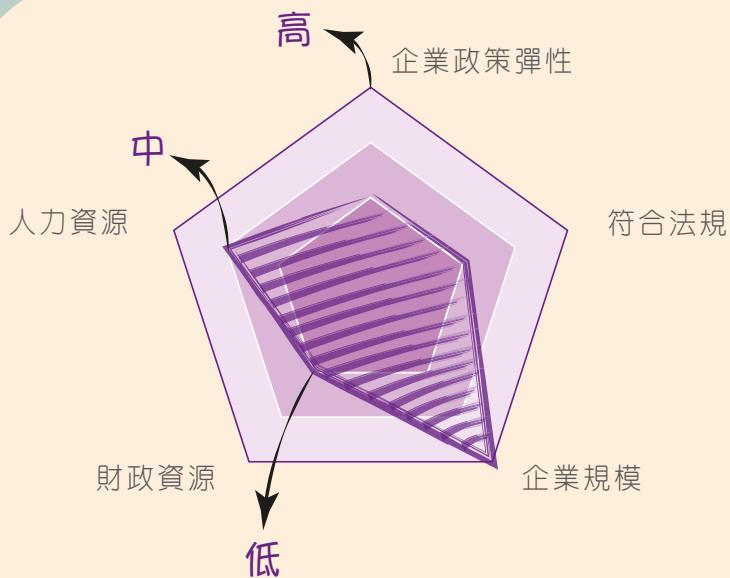


靈活安排能配合 員工照顧家庭的 短期特別假期

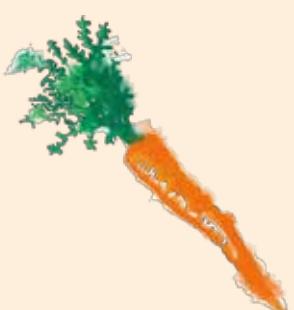


- 大部份中或港式餐飲大企業，不但有固定的編更制度，更有完善的招聘政策。在安排配合員工照顧家庭的短期特別假期時，宜靈活處理，在政策上注入彈性。
- 特別假期安排是否對財政帶來影響，最大的關鍵在於這些假期屬有薪或無薪。在員工因照顧家庭而有需要休假時開啟方便之門固然是美事，如能提供有薪的假期，更是錦上添花。
- 《僱傭條例》雖沒有就放取無薪假期作出相關的規定，但僱主須留意有關的假期安排會否影響其按連續性合約的受僱情況，以免影響僱員因應其年資而計算的有關福利及應得的款項。
- 為保持良好勞資關係，僱主與僱員可以坦誠及互諒的態度協商，彈性處理有關事宜。

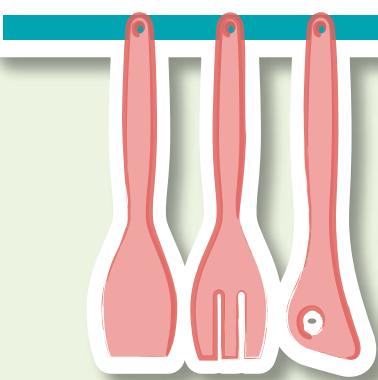
提供晉升階梯，
以配合員工在不同
人生階段的發展



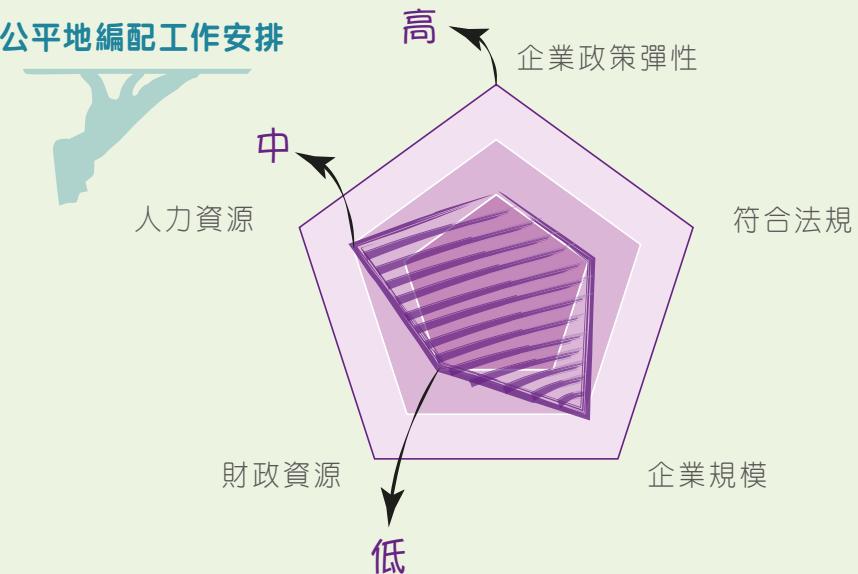
- 大企業有較多崗位種類和較長職級階梯，提供相對完善的晉升途徑，以配合員工的職涯規劃和人生不同的階段（如作為子女、夫妻和父母等不同角色）的發展。
- 中港式飲食大企業分工會較細，同一職位的員工，所負責的工作會比較單一，尤其基層的員工，長期只負責某項工序。這種安排對年輕人而言可能缺乏挑戰性及單調，難以吸引他們入行或留任。針對此問題，企業可考慮引入職位輪調 (Job Rotation) 和加強不同類型的培訓，使工作內容變得更豐富，以吸引和挽留年輕的員工。



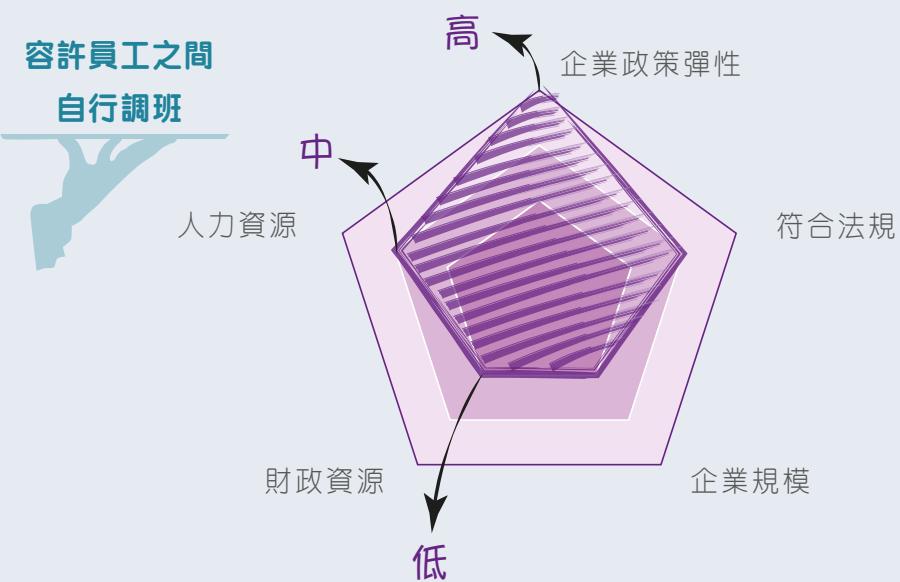
- 如果企業能同時善用資歷架構下的《能力標準說明》和《過往資歷認可機制》，定會更顯成效。
- 雖然崗位的分類和職級的劃分是個別企業的政策，並沒有法例的規限，但企業在安排職位輪調等措施時，亦宜留意有關安排會否涉及更改僱傭合約條款。
- 大企業可盡量利用其完善人力資源政策的特性，再配合高透明度的運作，協助員工晉升，以配合他們不同人生階段的發展。例如有食肆考慮到員工有日成家立室的轉變而設特別晉升機制，包括員工可通過內部考核加薪和管理層拔尖表現優異的員工，培育他們兩年內成為經理的機制。
- 為協助員工保持家庭、生活和工作的平衡，企業應盡量安排員工於工作時間內接受培訓。而為保持和諧的勞資關係，僱主不應強迫員工參加自費的培訓。



推行家庭友善 僱傭措施的同時， 公平地編配工作安排

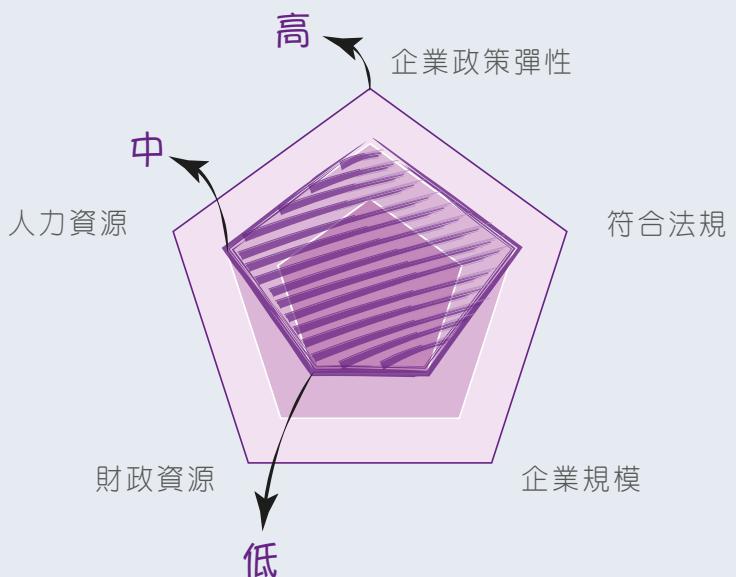


- 公平的工作安排看似與家庭友善僱傭沒有太大的關係，但在員工眼中的「不公平安排」，也許是來自在實行這些措施過程中的「以人為本」和彈性安排。例如曾有「師奶更」的員工可能會不滿上一更的員工把困難的工作留下來，造成不公。如遇上這類情況，企業不妨考慮引入獎勵機制，以彌補員工眼中的損失。
- 良好的人事管理政策和透明度高的制度，可讓員工瞭解企業處理工作安排的客觀準則，使他們感覺企業已盡量做到公平。
- 執行政策和制度的多是中層或前線主管，如他們沒把企業的政策和制度掌握好，在執行時便容易產生不公平的情況。因應此問題，企業應加強培訓，使他們對企業的制度和如何彈性處理員工的要求等有更好的掌握。
- 另一方面，企業應與員工有良好溝通，方可使政策和制度達致理想的 effect。



- 容許員工之間自行調班需要僱主方面較具彈性地處理，中小企在這方面會比大企業更有優勢。
- 員工之間自行調班，實際上並不會影響僱員的總工作時數，故對企業的人力資源的需求及影響均不大。
- 雖然《僱傭條例》並沒有就員工之間自行調班作出規定，然而僱主宜先與員工共同商討有關調班的程序及處理方法等，以避免紛爭。另一方面，僱主亦應妥善記錄及保存員工的出勤及放取假期的資料，以便安排員工放取休息日、法定假日及有薪年假等，確保履行僱主在《僱傭條例》下的責任。
- 中或港式餐飲中小企因分工不如大企業仔細，故此員工平日兼顧不同工作範疇的情況十分常見，員工熟悉不同職位的工作，實行調班時，便更有彈性。
- 僱主可考慮向員工提供培訓，令員工熟習不同崗位的工作，有助員工之間自行調班的實行。

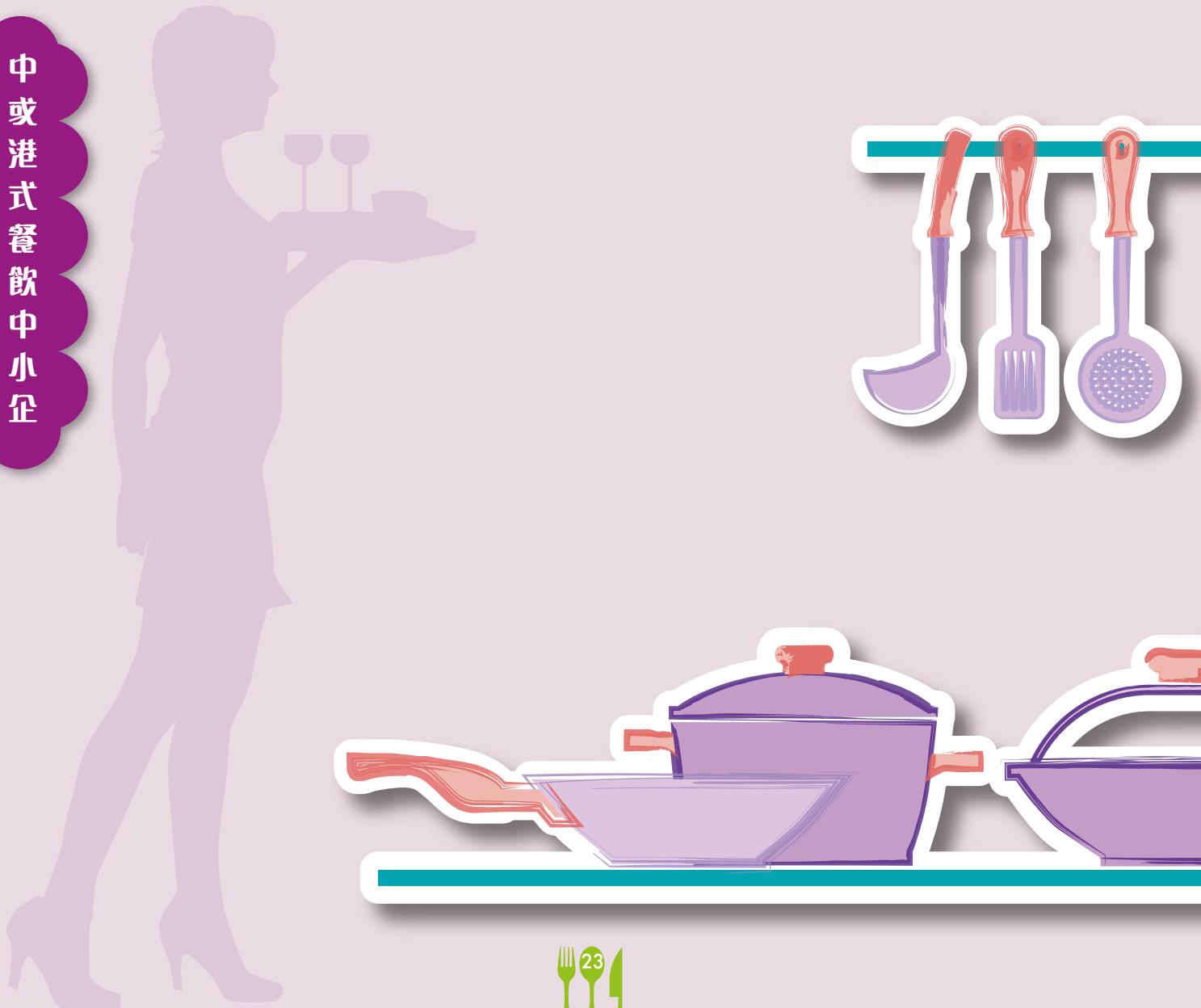
提供超時工作補假， 促進員工工作與 家庭生活的平衡



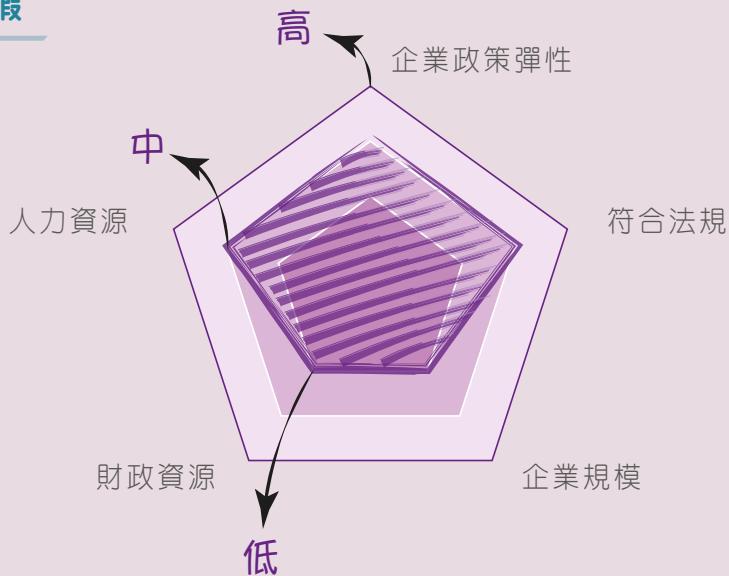
- 據樹仁大學團隊觀察所得，不少中或港式餐飲中小企的員工都希望僱主可以為他們的超時工作提供補假多於提供超時工作津貼。
- 提供超時工作補假為僱主帶來的財政影響其實並不如想像般大，而且對人力資源的要求亦不高。一般而言，飲食業普遍在節日或假期的時候需要多些人手，僱主可在平日人手較充裕時安排超時工作的補假。在實行時，這些補假可盡量安排在員工需要照顧家庭的日子，如員工子女的考試季節、家長日或需陪同家人到醫院覆診的日子等。
- 然而僱主亦需考慮到員工也許會希望於節日及公眾假期時放假的意願。多與員工溝通，理解雙方的期望與處境，讓員工在食肆忙碌的時候替你打拼之餘，亦可享天倫之樂或照顧家人，可謂是雙贏。



- 另一方面，僱主應按《僱傭條例》的規定，在僱員就職前向僱員詳細說明僱傭條件，包括：工資率，超時工作的工資率及任何津貼。如要僱主要求僱員在休息日或法定假日上班，便要注意補假的安排是否符合《僱傭條例》下的要求。
- 僱主亦要留意《最低工資條例》有相關的規定，按條例規計算僱員的工資以及妥善保存員工的出勤紀錄。



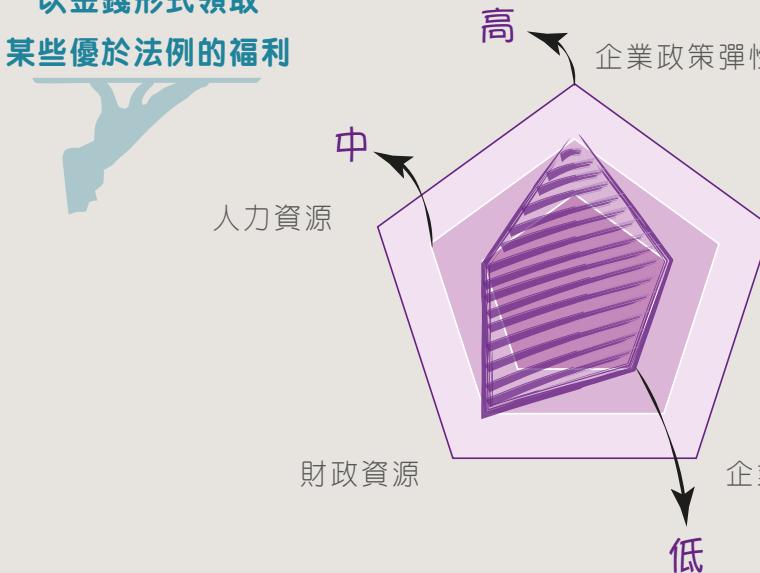
提供“停薪留職”
制度予有需要的
員工放長假



- 《僱傭條例》雖沒有就放取無薪假期作出相關的規定，但僱主須留意有關的假期安排會否影響其按連續性合約的受僱情況，以免影響僱員因應其年資而計算的福利及應得的款項。
- 根據樹仁大學團隊的觀察所得，中或港式餐飲中小企老闆與員工的關係很多時像家人般，關係十分密切，他們亦主要依靠「人情味」挽留員工。行內其實有不少良好僱主，在遇上員工因家庭情況而需要往返內地，或員工本身或其家人患病時，盡量容許員工放取假期，表現人情味濃的一面。
- 當有員工因事要離開工作崗位一段時間時，其他員工願意仗義暫時分擔同事的職務時，僱主可考慮對願意分擔職務的員工作出嘉許或補償，以示感謝和認同。這對維持良好的關係，有意想不到的效果。



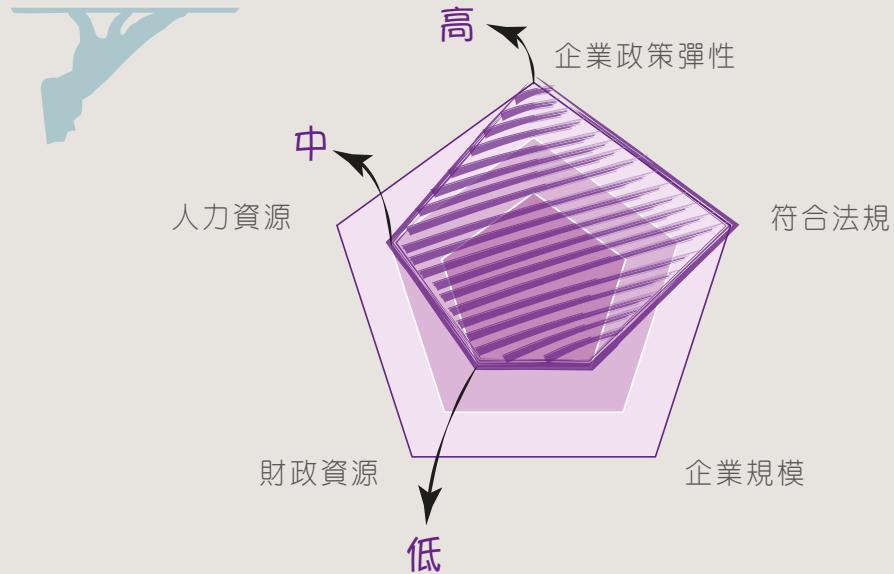
容許員工彈性選擇 以金錢形式領取 某些優於法例的福利



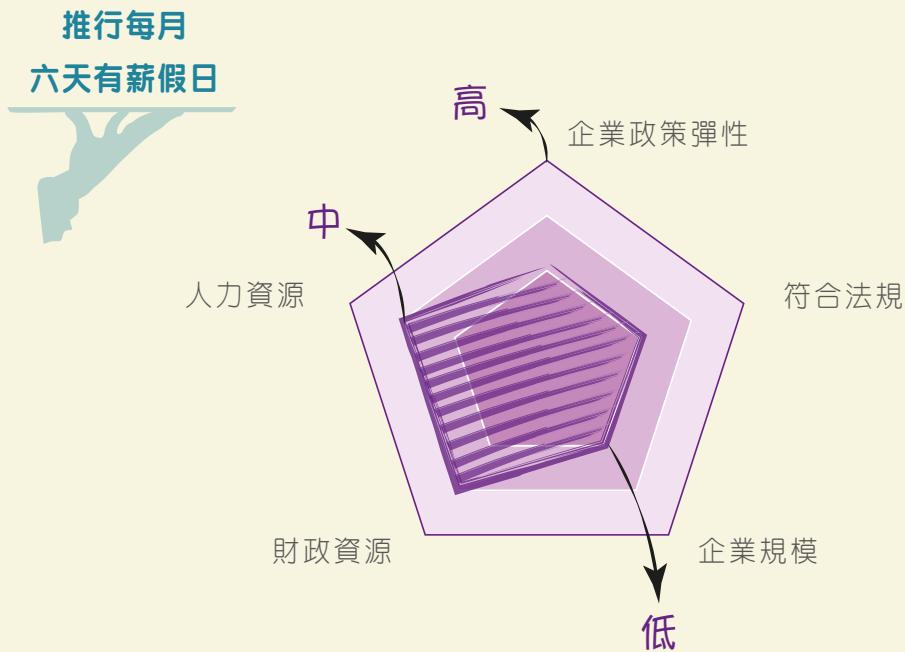
- 公司若要實行容許員工彈性選擇以金錢形式領取某些優於法例的福利的政策，雖然所需的企業政策彈性會較高，然而從「以人為本」的角度出發，若員工選擇以金錢形式領取一些優於法例的福利，願意釋放更多時間為公司工作，更充裕的人力資源從另一角度看等同在賦予公司更多彈性以靈活地編配資源的安排。
- 另一方面，僱主亦須留意《僱傭條例》下以某些以金錢代替假日等福利的限制。例如《僱傭條例》規定不論僱員是否享有法定假日薪酬，僱主仍須讓僱員放取該法定假日，或安排「另定假日」、「代替假日」。僱主不得以款項代替發放假日，即所謂「買假」。
- 從維持良好的僱傭關係角度來說，我們鼓勵僱主及僱員將員工福利清楚地列明在合約條款內，避免爭議，才是對雙方最有利的處理方案。



推行彈性工作時間



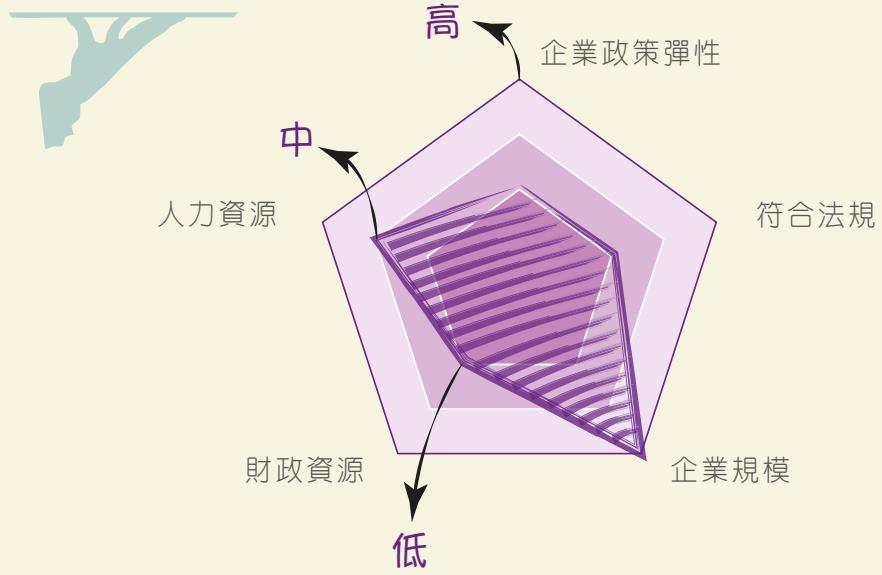
- 彈性工作時間是指能盡量配合員工家庭需要的工作時間安排，因此工作時間可長亦可短。企業在實施時，應注意員工的工作時間是否按《僱傭條例》下連續性合約的規定，以提供相應的福利。
- 相對於中小企業而言，規模大的企業雖然有較充裕的人力資源分配人手，以推行彈性工作時間的政策，但亦由於有較固定的編更制度、工作時數等完善的人事政策，在實行這類需要彈性配合的措施時，反而會有限制。要加強措施實行時的彈性，企業可考慮將關於工作時間安排的決定權下放到較前線的主管，因為他們對個別食肆員工的需要瞭解最深。
- 負責的前線主管，都應對企業的政策、自己的權責和有關的法例有一定認識，因此，企業應提供適當的培訓配合。



- 《僱傭條例》規定，凡按連續性合約受僱的僱員，每七天可享有不少於一天休息日。在有薪法定假日及年假之外，每個月給予六天有薪假日，是優於法例規定的安排。
- 這安排雖然多少會加大企業的財政負擔，但這安排卻正是每個員工希望的。因此，這措施為企業帶來的裨益實在多不勝數：吸引及保留員工、改善勞資關係、提升企業形象、建立企業品牌....
- 想充份發揮這項措施的好處，企業不妨將優於法例規定的假日與家庭友善的目標掛鈎，讓員工在他們需要照顧家庭的日子（例如家長日、子女學校旅行、父母生日等）彈性放取這些假期。



提供晉升階梯，
以配合員工在不同
人生階段的發展



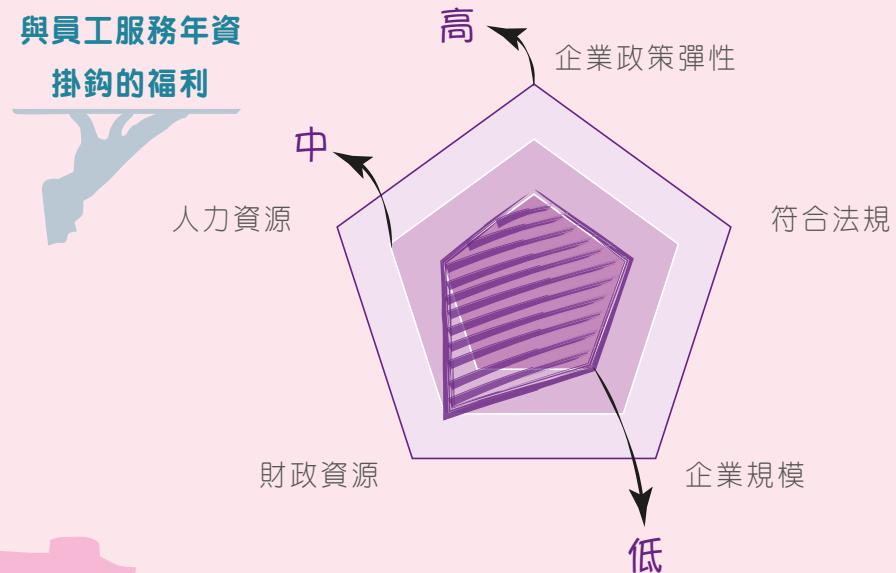
- 大企業有較多崗位種類和較長職級階梯，提供相對完善的晉升路徑，以配合員工的職涯規劃和人生不同的階段（如作為子女、夫妻和父母等不同角色）的發展。
- 喜歡接受挑戰、不愛單調是年輕人的特性，但大企業分工一般會較細，工作內容比較單一，難以吸引他們留任。針對此問題，企業可考慮引入職位輪調 (Job Rotation) 和加強不同類型的培訓，使工作內容變得更豐富，以吸引和挽留年輕的員工。此外，這安排亦有助他們選擇自己最喜愛的範疇，確立將來的發展路向。



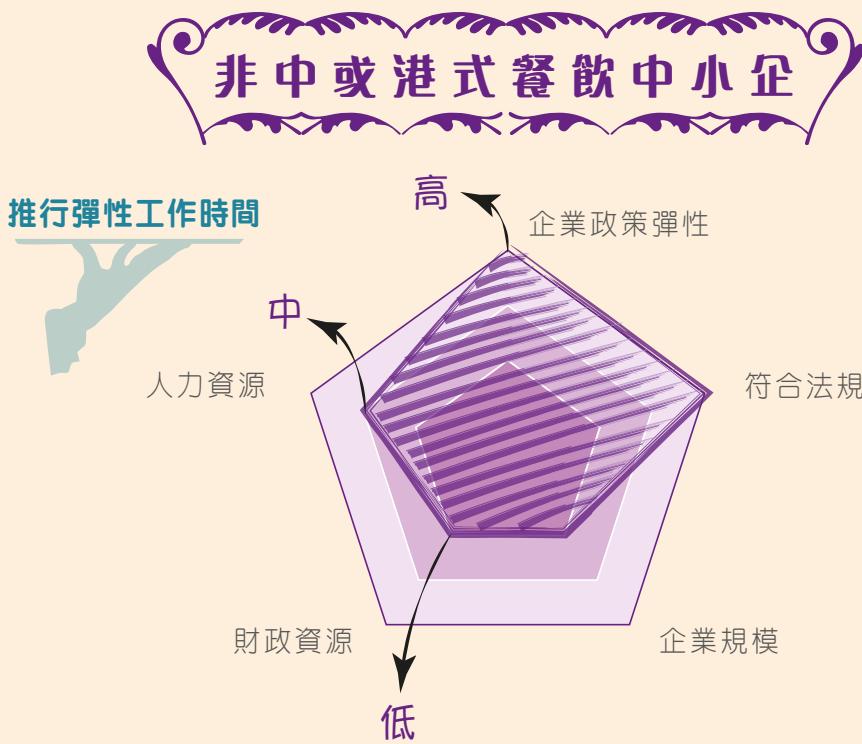
- 但從另一角度看，這種分工可簡化工作內容，降低入職的門檻，吸引資歷不高、學習能力稍遜或安於固定工作內容的求職人士，如年長、新來港、傷殘和少數族裔等人士、以及已離開職場一段日子，現有意重新投入工作的人士。
- 雖然崗位的分類和職級的劃分是個別企業的政策，並沒有法例的規限，但企業在安排職位輪調等措施時，亦宜留意有關安排會否涉及更改僱傭合約條款。
- 企業在擢升員工或揀選員工受訓時，亦應注意保持公平的原則。
- 為協助員工保持家庭、生活和工作的平衡，企業應盡量安排員工於工作時間內接受培訓。而為保持和諧的勞資關係，僱主不應強迫員工參加自費的培訓。



提供優於法例並與員工服務年資掛鉤的福利



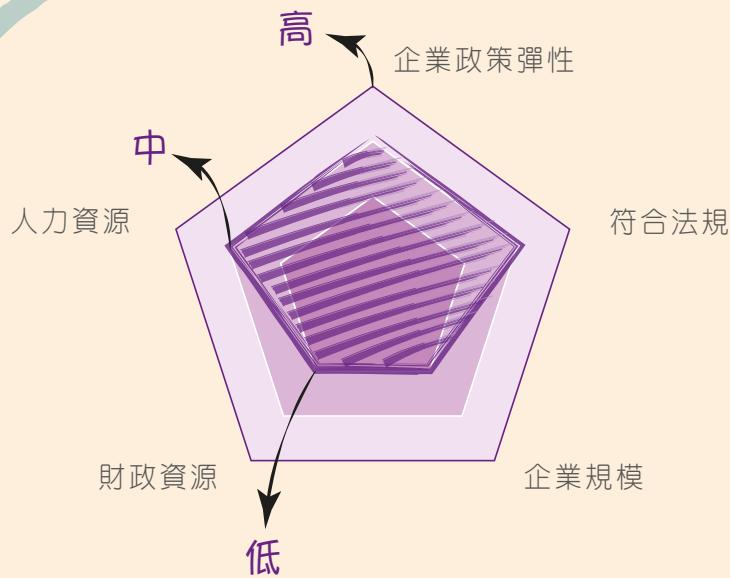
- 一般而言，這是指頒發「長期服務獎」予服務年期較長員工的獎勵，以答謝他們對企業的貢獻，年資稍短的員工會難以受惠。因此在人力資源競爭劇烈、員工平均工齡較短的現今世代，已難以單靠這類獎勵吸引員工人職。
- 考慮引入以下的元素優化措施，不但可擴大受惠的對象，更可提升員工的工作與家庭生活平衡，以收挽留及吸引員工之效：
 - ◆ 把享有福利的資格門檻降低及劃分成較多的等級。如將過往服務滿十年以上可受惠的資格，改為在三年、五年、八年或以上等；
 - ◆ 單一的金錢回報，並不是挽留員工的獨步妙法；能適切配合員工需要的獎勵，才是良方。例如考慮引入特別假期，使員工能有更多時間照顧家庭。譬如，有機構容許工作滿特定年資的同事放取較長的無薪假，以滿足他們如家庭、進修或到外地生活體驗的個人需要。
- 有關安排亦應詳列於僱傭合約之內。從維持良好的僱傭關係角度來說，我們鼓勵僱主及僱員將員工福利清楚地列明在合約條款內，避免爭議，才是對雙方最有利的處理方案。



- 彈性工作時間是指能盡量配合員工家庭需要的工作時間安排，因此工作時間可長亦可短。企業在實施時，應注意員工的工作時間是否按《僱傭條例》下連續性合約的規定，以提供相應的福利。
- 非中或港式餐飲中小企業架構較精簡，在人事管理上彈性較大，在企業政策方面的掣肘較細，主管有更大的空間因應員工個別需要設計不同的工作時間。
- 在人力資源方面，中小企業雖較大企業實力稍遜，但亦正因如此，員工普遍要身兼多職，以應付運作，這亦方便了主管在有需要時更彈性調動不同職位的員工，以配合他們靈活的工作時間。
- 安排員工在有需要時頂替不同崗位等彈性安排，可能會使員工覺得不公平，甚至感到吃虧，因而作出不合作態度，有礙措施的推行。因此，使員工明白彈性工作安排能為他們及整體帶來好處至為重要。要做到這點，僱傭雙方的坦誠溝通實不可缺。而中小企家庭式的管理模式和員工之間較親近的互動，就更能發揮良好溝通之效。

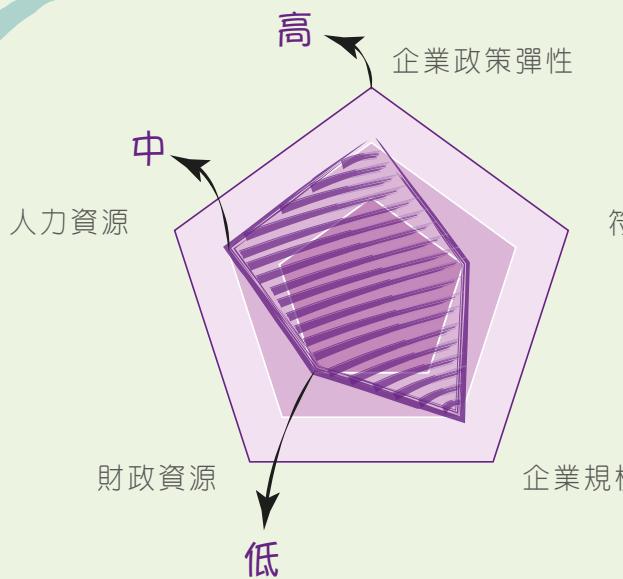


提供“停薪留職”
制度予有需要的
員工放長假



- 《僱傭條例》雖沒有就放取無薪假期作出相關的規定，但僱主須留意有關的假期安排會否影響其按連續性合約的受僱情況，以免影響僱員因應其年資而計算的福利及應得的款項。
- 根據樹仁大學團隊的觀察所得，中或港式餐飲中小企老闆與員工的關係很多時像家人般，關係十分密切，主要靠「人情味」挽留員工。例如員工有時候會因家庭情況而需要往返內地，或員工本身或其家人患病，僱主應盡量容許員工放取無薪假期。
- 當有員工因事要離開工作崗位一段時間時，其他員工願意仗義暫時分擔同事的職務時，僱主可考慮對願意分擔職務的員工加獎或補償，以維持良好的關係。

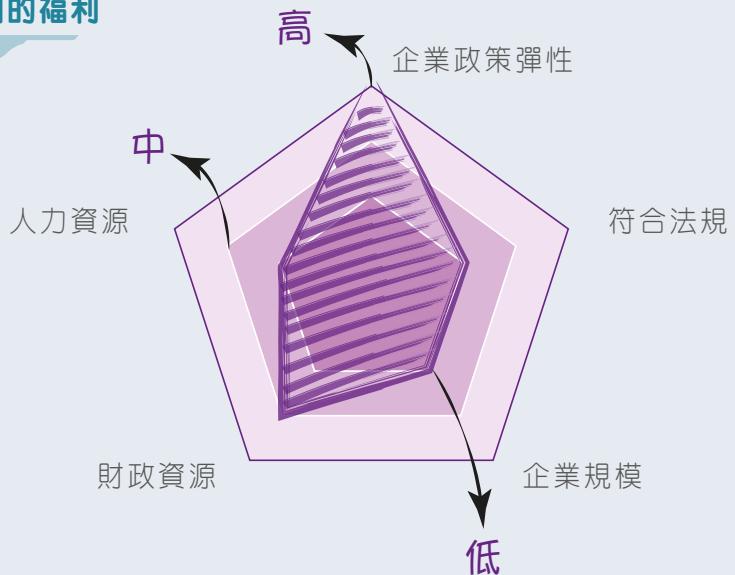
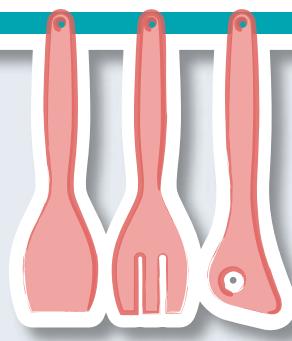
推行家庭友善 僱傭措施的同時， 公平地編配工作



- 中小企在人事政策上較具彈性的特色，使他們更具條件提供能配合員工家庭需要的工作崗位。例如將員工休息日定在他們須定期陪同家人覆診的日子等。這種「度身訂造」的做法，不但能為企業建立關顧員工的正面形象，更能增加僱主的招聘實力，有助吸引員工入職及留任。
- 但與此同時，部分員工可能要因為需要作出遷就而有所不滿。其實，不滿的情緒大都來自突如其來的改變。因此要解決這問題，坦誠溝通和協商尤為重要。
- 此外，僱主亦應做到一視同仁，公平公正，使有不同需要的員工都享有措施帶來的益處，例如分別向有子女的員工安排家長日假期和向有年老父母的員工提供敬孝假等。

● 培訓和提供能配合家庭需要崗位看似沒有關係，而員工藉着接受培訓而獲得晉升好像只是大企業員工的專利，在中小企工作的員工一向對此並不熱衷。但實際上，培訓不單是員工自我提升的途徑，亦是提高工作效率的好方法。工作效率提高，僱主自然有更大的空間調配員工的工作時間，締造更平衡的家庭和工作生活。員工明白這點，自然會更投入培訓。企業亦會因員工的質素提升而得益。

容許員工彈性選擇 以金錢形式領取某 些優於法例的福利



- 中小企的管理和人事政策都較具彈性，相比大企業更有利安排員工彈性選擇以金錢形式領取某些優於法例的福利。
- 員工若選擇以金錢形式領取一些優於法例的福利，願意釋放更多時間為企業工作，對人手較少的中小企而言，可算是十分有利。
- 僱主在安排這類以金錢替代福利的措施時，應注意《僱傭條例》下有關的規定。例如《僱傭條例》規定不論僱員是否享有法定假日薪酬，僱主仍須讓僱員放取該法定假日，或安排「另定假日」、「代替假日」。僱主不得以款項代替發放假日，即所謂「買假」。
- 有關安排亦應詳列於僱傭合約之內。從維持良好的僱傭關係角度來說，我們鼓勵僱主及僱員將員工福利清楚地列明在合約條款內，避免爭議，才是對雙方最有利的處理方案。

鳴謝

飲食業三方小組特別工作小組

(排名不分先後)

商會/管理協會

香港餐飲聯業協會
香港餐務管理協會
香港飲食業總商會

僱主

錦興食品集團
太興環球發展有限公司
好世界飲食(集團)有限公司
囍慶藝廚酒家
新樂茶餐廳

學會

稻苗學會

工會

港九酒樓茶室總工會
酒店及餐飲從業員協會
飲食及酒店業職工總會
飲食業潮粵籍職工會
飲食業職工總會
香港洋務工會
中西飲食業職工會
酒店及飲食專業人員協會



