



Your Wellness Is Our Business



促进跨世代职场共融

随着更多的Z世代(泛指1995年后出生的人)进入劳动力市场，加上同时婴儿潮(即1946–1964年出生的人)一代延迟退休，不同年龄层的打工仔同时在劳动力市场中活跃，「四代同堂」成为了一种常态，跨世代职场共融已成为企业管理者需要面对的一项重要挑战。《2021 Multigenerational Workforce Study》调查指出，Z世代被其他世代视为最难与其他人合作的一群，普遍认为他们价值观、工作模式与别不同，而且较自我中心和缺乏实际经验；至于Y世代(泛指1980至1995年出生的人)则普遍认为婴儿潮世代一群最难应付，因为他们固步自封、固执、保守，以及不愿意聆听别人的意见。除此以外，综合一些其他关于职场状况的调查结果，也揭示了不同世代之间确实存在不少的差异：

1. 沟通方式与偏好

较年长一代往往偏好直接的沟通方式，如面对面会议和通电话；年轻一代则倾向于使用电子邮件、社交媒体和其他社交通讯平台。

2. 技术熟练度

年轻一代对新技术的运用更加灵活和自在；而年长员工则可能需要额外的培训和时间来适应新的工具和平台。

3. 工作态度和价值观

年长一代员工较重视职业稳定性和工作中的成就感；年轻一代则更注重工作的意义、工作与生活的平衡、工作弹性和个人成长。

这些差异看似让不同世代的员工难以合作，但其实也可以成为职场上的丰富资源：年轻的员工带来创新思维和敏捷性，而资深员工则凭借丰富的经验和稳定性为企业带来价值。为了消除代沟引起的问题，企业人员宜透过3F，Fairness(公平)、Flexibility(具弹性)和Friendliness(友善互动)的领导方式，营造每位员工都感到受尊重的工作环境：

公平 Fairness

管理人员在制定日常决策时，应平衡不同世代员工的工作习性和价值观，以尊重和包容的态度公平地作决定，以及确保工作量和发展机会均匀分配。

具弹性 Flexibility

不同年龄层的员工对于工作时间和工作方式有着不同的需求，管理人员宜提供弹性的工作安排(例如上班时间及在家工作安排)，让员工在可行的情况下选择最适合自己的工作模式。

友善互动 Friendliness

团队之间的友好互动，能提升其协作效能和创造力。透过将不同年龄层的员工组成跨功能、跨部门的团队，让他们透过合作和开放的对话互相了解，并从中学习彼此的优点，实现共融与共赢。

管理跨世代员工乃一门学问，成功的关键在于各方都需要抱持开放的态度，耐心聆听及接纳不同的意见和文化，最重要的是要互相信任及尊重，才可以保持良好的沟通，达至共融。意见和文化，最重要的是要互相信任及尊重，才可以保持良好的沟通，达至共融。



在移民和退休潮下，中层管理人员空缺增加，无疑为新世代员工带来更多晋升机会。不过要带领跨世代团队难免会带来压力。事实上，每个世代的打工仔都渴望被重视、被欣赏及能在工作上发挥所长。管理人员可以参考由哈佛大学心理学教授塔尔·班夏哈(Tal Ben-Shahar)提出的MPS分析工具，与不同资历的下属合作制定个人化的工作安排，并提供支援和指导，协助他们在工作上获得满足感：



M 价值(Meaning)：让你觉得有意义的事

P 快乐(Pleasure)：做了会让你快乐的事

S 优势(Strengths)：你擅长的事情

就以上三项分别找出答案，然后进一步探讨：「哪些事情让你觉得有意义、有乐趣，而又做得很好？」，以便让员工认清符合自己特质的领域。

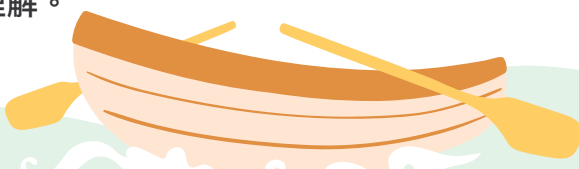
心灵加油站 团队合作的致胜之道

年轻商人马高，本来坐上货船前往繁华的城市洽谈生意，货船却因意外入水而沉没，而马高亦不幸流落荒岛。荒岛上，马高遇上一同流落到荒岛的水手，水手身型健硕，于是马高便邀请他一同制作木筏。终于在二人齐心合力之下制作好木筏，希望离开荒岛。

正当他们离开荒岛之际，忽然听到一位老人和孕妇呼救，请求马高和水手带他们离开。马高心想这两位老人和孕妇可能会增添求救过程中的负担，因此断然拒绝，并承诺获救后会马上帮他们请求救援，马高和水手替二人寻找到一些粮食后便出发了。可是出发没多久，他们便遇了暴风雨，二人十分彷徨，过程中马高不幸撞到头部，一度陷入昏迷，二人被风雨重新卷回荒岛上。

孕妇看见马高受伤，二话不说帮他急救，幸好在孕妇悉心照料下，马高最后清醒过来，并无大碍。经过这次事故，马高才有机会了解到孕妇原来是一名医生，而老人则是一位退休船长，如果马高当时没有以貌取人，他可能离终点不远了：医生能运用她的专业知识照顾患者、退休船长经验丰富，能预测海上天气和辨别方向。马高和水手重新修补木筏后，四人便浩浩荡荡踏上回家的旅程。

很多时候，我们很容易被一些外在因素产生先入为主的想法，例如：外表和年龄。要与不同人合作，就要摒弃固有的想法，只有真正了解大家的长处时，才可以做到取长补短。在工作间亦是如此，若要缔造和谐互补的工作间，就要知人善任、互相尊重及互相理解。





以成长心态面对职场年轻化

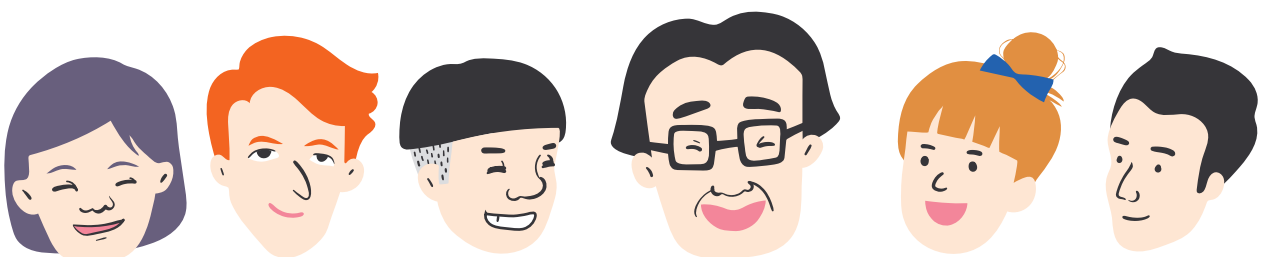
销售团队王经理的团队有12人，近年因人手流失，新一代员工在团队中的比例逐渐上升，由以往的1人升至现在5人。其实这5位员工都很聪明及有冲劲，唯问题在于他们言语中夹杂粗言秽语，顾客听到时难免有微言。三个月前，王经理在团队会议中严正指示各人不能在工作时间内说粗言秽语，本来王经理以为问题就此解决，岂料会议过后，王经理明显觉得5位新一代员工开始有一些对抗的表现，甚至越级向王经理的上司投诉王经理的领导能力有问题。上司介入处理当中的冲突，暂时平息了纷争，但上司明白「世代矛盾」是公司内部要正视的问题，因此建议王经理使用EAP服务，咨询EAP顾问的意见。



在咨询的过程中，王经理坦言在这3个月以来承受了很大的压力，认为自己不断鞭策团队的进步，同时亦为团队在公司内争取最好的福利及待遇，现在却因为「做了对的事」被新一代员工攻击，所以变得心情低落、影响睡眠质素，甚至影响了销售表现。

所谓「先处理心情，后处理事情」，顾问先关心王经理的情绪。了解到王经理有着以目标为本的性格，较少着重情绪的处理，以致难以控制积压多时的情绪。顾问首先让王经理明白到自我照顾的重要性，如何察觉日常生活中的负面情绪，并介绍舒缓压力的活动，以助提升睡眠质素。

另外，在咨询中，顾问与王经理讨论不同世代成长于截然不同的环境及教育模式，讨论过程令王经理更有兴趣发掘新一代员工的特性，以及学习有效的沟通技巧，让新世代员工明白改善指令不是针对个人而是事情本身。最后，王经理明白到所引致的世代的差距实无对错之分，其后，他更建议公司投放资源，鼓励跨世代团队定期举办团队建立活动，协助建立互信关系，包容多元想法，缔造共融协作的工作氛围。



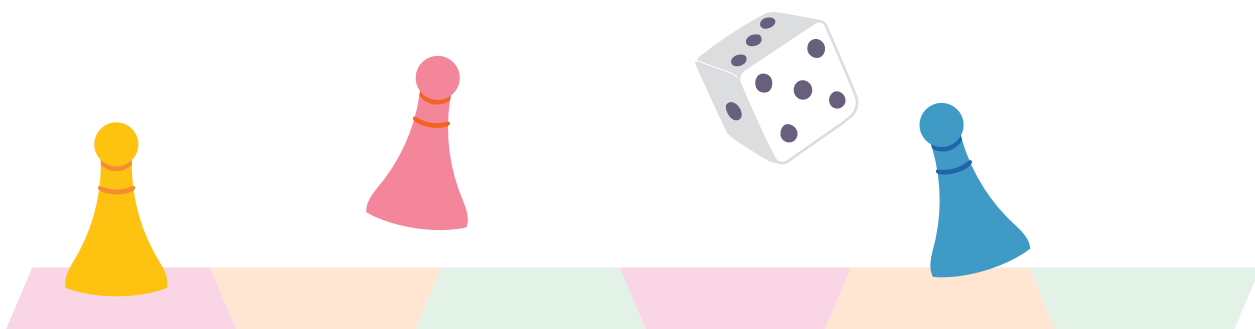


To Learn or To Play? Why not both?!

—桌游·让培训注入乐趣—

在移民和退休潮下，中层管理人员空缺增加，更多新世代员工将进驻职场管理人员之列，公司需有长远规划，提升他们的创造力、适应力及领导能力，方能让他们发展所长，提高公司的效益。有见及此，我们的团队发展了寓学习于娱乐的培训课程，这些课程结合了桌上游戏，希望参加者能在培训过程中感受到乐趣，并增强领导能力和团队合作能力，相信寓学习于娱乐的培训工具，将在新世代职场中，成为具吸引力及有效的培训工具。

为了让人力资源、培训及发展人员对有关课程加深了解，我们推出了免费的桌游体验日——「To Learn or To Play? Why not both?! 桌游·让培训注入乐趣」，透过桌游 体验日，感受桌游用作培训工具所带来的乐趣。体验日自开始接受报名以来反应踊跃，名额迅速爆满，可见有关内容备受企业欢迎。若有企业亦希望为雇员引入寓学习于娱乐的培训课程，欢迎致电 2731 6358与陈先生联络或电邮至marketing@fourdimensions.org与我们联络。



雇员发展服务/ 富达盟信顾问有限公司简介

香港基督教服务处于1991年成立雇员发展服务，另于2005年设立富达盟信顾问有限公司，致力为各大小公司及机构的雇员提供专业个人咨询及辅导服务、员工发展、培训、管理咨询及突发危机事故压力管理等服务。一直以来，我们致力与企业携手并肩打造正向工作间，促进员工的身心健康；并提升企业的持续发展优势。

地址：香港九龙尖沙咀加连威老道33号7楼

电话：(+852) 2731 6350

网址：<http://www.fourdimensions.org>



Four Dimensions Consulting Limited |

编辑小组

翟冬青、张瑜、陈晓蔚、
陈冠升、黄敏明