



# 促進跨世代職場共融

隨著更多的Z世代(泛指1995年後出生的人)進入勞動力市場，加上同時嬰兒潮(即1946-1964年出生的人)一代延遲退休，不同年齡層的打工仔同時在勞動力市場中活躍，「四代同堂」成為了一種常態，跨世代職場共融已成為企業管理者需要面對的一項重要挑戰。《2021 Multigenerational Workforce Study》調查指出，Z世代被其他世代視為最難與其他人合作的一群，普遍認為他們價值觀、工作模式與別不同，而且較自我中心和缺乏實際經驗；至於Y世代(泛指1980至1995年出生的人)則普遍認為嬰兒潮世代一群最難應付，因為他們固步自封、固執、保守，以及不願意聆聽別人的意見。除此以外，綜合一些其他關於職場狀況的調查結果，也揭示了不同世代之間確實存在不少的差異：

### 1. 溝通方式與偏好

較年長一代往往偏好直接的溝通方式，如面對面會議和通電話；年輕一代則傾向於使用電子郵件、社交媒體和其他社交通訊平台。

### 2. 技術熟練度

年輕一代對新技術的運用更加靈活和自在；而年長員工則可能需要額外的培訓和時間來適應新的工具和平台。

### 3. 工作態度和價值觀

年長一代員工較重視職業穩定性和工作中的成就感；年輕一代則更注重工作的意義、工作與生活的平衡、工作彈性和個人成長。

這些差異看似讓不同世代的員工難以合作，但其實也可以成為職場上的豐富資源：年輕的員工帶來創新思維和敏捷性，而資深員工則憑藉豐富的經驗和穩定性為企業帶來價值。為了消除代溝引起的問題，企業人員宜透過3F, Fairness(公平)、Flexibility(具彈性)和 Friendliness(友善互動)的領導方式，營造每位員工都感到受尊重的工作環境：

#### 公平 Fairness

管理人員在制定日常決策時，應平衡不同世代員工的工作習性和價值觀，以尊重和包容的態度公平地作決定，以及確保工作量和發展機會均勻分配。

#### 具彈性 Flexibility

不同年齡層的員工對於工作時間和工作方式有著不同的需求，管理人員宜提供彈性的工作安排(例如上班時間及在家工作安排)，讓員工在可行的情況下選擇最適合自己的工作模式。

#### 友善互動 Friendliness

團隊之間的友好互動，能提升其協作效能和創造力。透過將不同年齡層的員工組成跨功能、跨部門的團隊，讓他們透過合作和開放的對話互相了解，並從中學習彼此的優點，實現共融與共贏。

管理跨世代員工乃一門學問，成功的關鍵在於各方都需要抱持開放的態度，耐心聆聽及接納不同的意見和文化，最重要的是要互相信任及尊重，才可以保持良好的溝通，達至共融。



## 愛·啟航

在移民和退休潮下，中層管理人員空缺增加，無疑為新世代員工帶來更多晉升機會。不過要帶領跨世代團隊難免會帶來壓力。事實上，每個世代的打工仔都渴望被重視、被欣賞及能在工作上發揮所長。管理人員可以參考由哈佛大學心理學教授塔爾·班夏哈 (Tal Ben-Shahar) 提出的MPS分析工具，與不同資歷的下屬合作制定個人化的工作安排，並提供支援和指導，協助他們在工作上獲得滿足感：



**M** 價值 (Meaning)：讓你覺得有意義的事

**P** 快樂 (Pleasure)：做了會讓你快樂的事

**S** 優勢 (Strengths)：你擅長的事情

就以上三項分別找出答案，然後進一步探討：「哪些事情讓你覺得有意義、有樂趣，而又做得很好？」，以便讓員工認清符合自己特質的領域。



## 心靈加油站

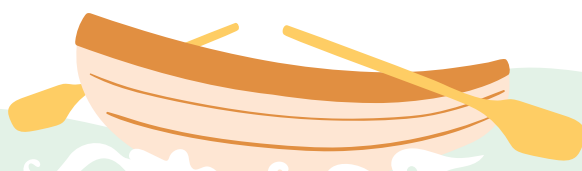
# 團隊合作的致勝之道

年輕商人馬高，本來坐上貨船前往繁華的城市洽談生意，貨船卻因意外入水而沉沒，而馬高亦不幸流落荒島。荒島上，馬高遇上一同流落到荒島的水手，水手身型健碩，於是馬高便邀請他一同製作木筏。終於在二人齊心合力之下製作好木筏，希望離開荒島。

正當他們離開荒島之際，忽然聽到一位老人和孕婦呼救，請求馬高和水手帶他們離開。馬高心想這兩位老人和孕婦可能會增添求救過程中的負擔，因此斷然拒絕，並承諾獲救後會馬上幫他們請求救援，馬高和水手替二人尋找到一些糧食後便出發了。可是出發沒多久，他們便遇了暴風雨，二人十分徬徨，過程中馬高不幸撞到頭部，一度陷入昏迷，二人被風雨重新捲回荒島上。

孕婦看見馬高受傷，二話不說幫他急救，幸好在孕婦悉心照料下，馬高最後清醒過來，並無大礙。經過這次事故，馬高才有機會了解到孕婦原來是一名醫生，而老人則是一位退休船長，如果馬高當時沒有以貌取人，他可能離終點不遠了：醫生能運用她的專業知識照顧患者、退休船長經驗豐富，能預測海上天氣和辨別方向。馬高和水手重新修補木筏後，四人便浩浩蕩蕩踏上回家的旅程。

很多時候，我們很容易被一些外在因素產生先入為主的想法，例如：外表和年齡。要與不同人合作，就要摒棄固有的想法，只有真正了解大家的長處時，才可以做到取長補短。在工作間亦是如此，若要締造和諧互補的工作間，就要知人善任、互相尊重及互相理解。





# 以成長心態面對職場年輕化

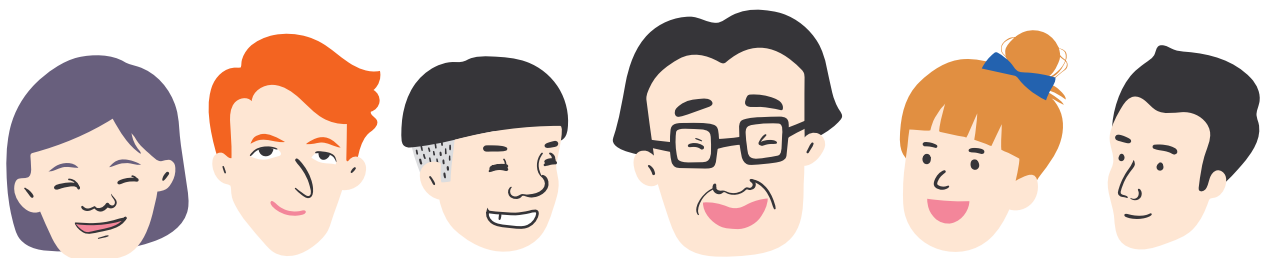
銷售團隊王經理的團隊有12人，近年因人手流失，新一代員工在團隊中的比例逐漸上升，由以往的1人升至現在5人。其實這5位員工都很聰明及有衝勁，唯問題在於他們言語中夾雜粗言穢語，顧客聽到時難免有微言。三個月前，王經理在團隊會議中嚴正指示各人不能在工作時間內說粗言穢語，本來王經理以為問題就此解決，豈料會議過後，王經理明顯覺得5位新一代員工開始有一些對抗的表現，甚至越級向王經理的上司投訴王經理的領導能力有問題。上司介入處理當中的衝突，暫時平息了紛爭，但上司明白「世代矛盾」是公司內部要正視的問題，因此建議王經理使用EAP服務，諮詢EAP顧問的意見。



在諮詢的過程中，王經理坦言在這3個月以來承受了很大的壓力，認為自己不斷鞭策團隊的進步，同時亦為團隊在公司內爭取最好的福利及待遇，現在卻因為「做了對的事」被新一代員工攻擊，所以變得心情低落、影響睡眠質素，甚至影響了銷售表現。

所謂「先處理心情，後處理事情」，顧問先關心王經理的情緒。瞭解到王經理有著以目標為本的性格，較少著重情緒的處理，以致難以控制積壓多時的情緒。顧問首先讓王經理明白到自我照顧的重要性，如何察覺日常生活中的負面情緒，並介紹舒緩壓力的活動，以助提升睡眠質素。

另外，在諮詢中，顧問與王經理討論不同世代成長於截然不同的環境及教育模式，討論過程令王經理更有興趣發掘新一代員工的特性，以及學習有效的溝通技巧，讓新世代員工明白改善指令不是針對個人而是事情本身。最後，王經理明白到所引致的世代的差距實無對錯之分，其後，他更建議公司投放資源，鼓勵跨世代團隊定期舉辦團隊建立活動，協助建立互信關係，包容多元想法，締造共融協作的工作氛圍。



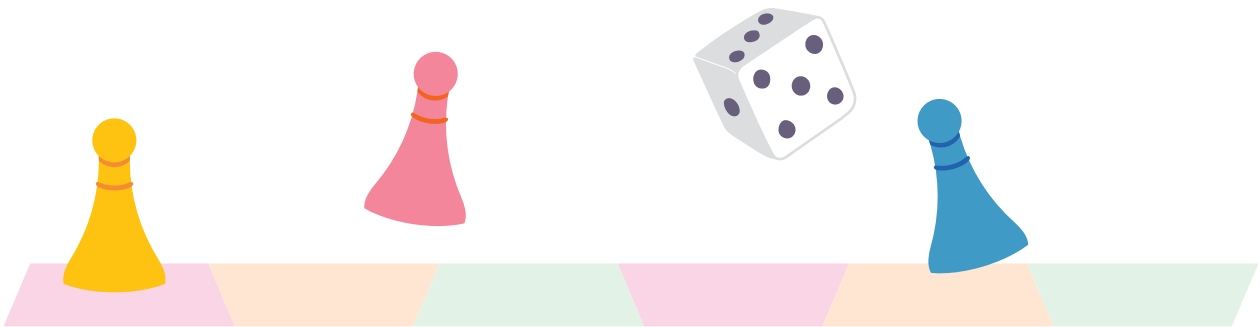


## To Learn or To Play? Why not both?!

# 桌遊·讓培訓注入樂趣

在移民和退休潮下，中層管理人員空缺增加，更多新世代員工將進駐職場管理人員之列，公司需有長遠規劃，提升他們的創造力、適應力及領導能力，方能讓他們發展所長，提高公司的效益。有見及此，我們的團隊發展了寓學習於娛樂的培訓課程，這些課程結合了桌上遊戲，希望參加者能在培訓過程中感受到樂趣，並增強領導能力和團隊合作能力，相信寓學習於娛樂的培訓工具，將在新世代職場中，成為具吸引力及有效的培訓工具。

為了讓人力資源、培訓及發展人員對有關課程加深了解，我們推出了免費的桌遊體驗日——「To Learn or To Play? Why not both?! 桌遊·讓培訓注入樂趣」，透過桌遊體驗日，感受桌遊用作培訓工具所帶來的樂趣。體驗日自開始接受報名以來反應踴躍，名額迅速爆滿，可見有關內容備受企業歡迎。若有企業亦希望為僱員引入寓學習於娛樂的培訓課程，歡迎致電 2731 6358與陳先生聯絡或電郵至marketing@fourdimensions.org與我們聯絡。



### 僱員發展服務/ 富達盟信顧問有限公司簡介

香港基督教服務處於1991年成立僱員發展服務，另於2005年設立富達盟信顧問有限公司，致力為各大小公司及機構的僱員提供專業個人諮詢及輔導服務、員工發展、培訓、管理諮詢及突發危機事故壓力管理等服務。一直以來，我們致力與企業攜手並肩打造正向工作間，促進員工的身心健康；並提升企業的持續發展優勢。

地址：香港九龍尖沙咀加連威老道33號7樓

電話：(+852) 2731 6350

網址：<http://www.fourdimensions.org>



編輯小組

翟冬青、張瑜、陳曉蔚、  
陳冠昇、黃敏明