

基督教家庭服務中心「盈力僱員服務顧問」培訓顧問，曾為不同機構提供與員工動力、性格學、顧客服務、領袖訓練及督導等相關主題的講座。主持過的培訓逾 100 場，反應熱烈。

## 是新世代員工的問題嗎？

「世代矛盾」這話題，近日因日劇《我要準時下班》再被翻熱討論。劇中老一輩員工一方面不齒新一輩員工的工作態度，認為他們自我、不受教，但另一方面又因請人難人手短缺而千方百計想留住他們。遺憾地新一代員工普遍對公司忠誠度低，亦不易挽留。某程度上，這劇情也反映近年本地職場的真實情況。然而何以上一輩的工作態度看似較刻苦？為何他們對企業的忠誠度會較高？是因為新世代員工有問題嗎？事實上，這世代間的差異，只是由於兩代成長於截然不同的環境、教育模式和勞動市場狀況等多種不同因素所引致，而本文只先集中討論兩代僱員在職場的可流動情況，如何造成此差異。

### 上流 VS 滯留

根據統計處的數字，最近 5 年（2014 至 2018）本地僱員的收入中位數約有 18.24% 升幅，相比香港經濟的黃金期如 1985 至 89 年間的升幅（38.9%），相對減少了超過一半的增長。此升幅的收窄，反映新一代的上流速度不及過往迅速，這大概可以解釋何以新一輩員工的工作態度不及上一輩積極，亦較容易轉職。當人上流得慢，晉升機會少，工作自然欠缺動力。上一輩上流速度快，因而較容易預見和享受到事業的收成期。在此推動下，上一輩除在工作上令人感覺有較強的積極性外，他們亦偏向留於企業發展靜待收成。相反年輕一代上流速度放緩，令他們對未來缺乏憧憬，工作動力因而減弱。在沒有太多長遠利益需要犧牲下，他們的轉職意欲便相對較高。

### 橫向流動的趨勢

最低工資設立後，基層工作的薪酬差距收窄，令上流機會較少的新一代，在較容易找到薪酬相近的新工作下，出現橫向流動的趨勢。

既然上流機會渺茫，新一代退而追求一些短期、即時性的利益，如不少餐飲及前線服務業僱主反映人手短缺，原因是年輕一代寧願任職保安等相對較舒適的行業。甚至近年常聽到新一代會因尋求新鮮感、工作地點距離近數個地鐵站，或薪金多數百元而選擇轉職。

由此可見，兩代員工在行為及態度上的差異，某程度上也是受就業市場的大環境轉變影響。

### 世代矛盾是互相適應融合的過程

說到底，世代的差距實無對錯之分，這只是雙方不同的成長背景導致行為有所差異，而需要互相適應磨合。過往嬰兒潮後出生的一代，也被當時社會認為離經背道而被冠以 Excluding（具有被大眾排擠的意思），80 後進入職場時亦被視為「一代不如一代」，但兩者經過一段時間學習和適應後，已成功融入職場主流。因此管理層如可後退一步，嘗試有耐性地理解、接納新一代的處境和想法，可以預期不久將來，學習能力強的新一代，也會逐步與主流融合。 

