

讓Y世代員工成為得力助手

從了解與溝通開始

職場上，不少管理人都對Y世代員工顯得束手無策。他們的我行我素、愛好玩樂、經常轉工、每事「質問」上司的性格，確令不少管理人頭痛不已。然而，機構又不能失去這班新力軍的支持，因為他們正是推動機構發展的重要資產。而且，十年後，Y世代在勞動市場的佔有率將達百分之四十。要怎樣才能好好管理和培育這群新力軍呢？

「社會服務機構人力資源研討會2009」雲集了多位人力資源管理專家，為大家解構這個迫在眉睫的難題。



Y世代與生俱來擁有駕馭科技的能力，又勇於求變，富冒險精神。在訊息萬變、科技日新月異的廿一世紀，這批新力軍早晚會成為新紀元的中流砥柱。問題是，屬於X世代的管理層，應怎樣調節以消除兩代之間的分歧，令彼此工作愉快？又如何能培養Y世代員工對機構的忠誠度，願意為機構長期服務？

溫室長大的草莓

對於Y世代的定義，坊間有很多不同的說法。總括而言，Y世代泛指於1977年至1989年出生，現年30歲或以下的人士。他們又名草莓世代、千禧世代、網絡世代等。世聯顧問有限公司人力資源總監黎鑑棠就這樣形容：「Y世代就像在溫室裡長大的草莓般，外表美麗但不耐風吹雨打，彷彿只要稍被大力觸碰，便會受損。」

回看這群草莓的成長過程，就知道他們何以取得以上「美譽」。生於八十年代的Y世代，在小家庭長大，物質生活豐富，自小生活各方面都有家人代為操

勞。備受百般寵愛的他們，可說是要風得風，要雨得雨。父母不忍心讓他們捱苦，見他們工作稍有不如意，便會勸他們轉工。另外，他們的兒時玩伴是電子遊戲機，受各式電子產品和資訊科技的薰陶，令他們以為工作如同打機，不用辛勞多久便能「升級過關」。

望實踐理想 幫助別人

不過，Y世代亦有自己的理想工作。本身也屬Y世代的香港社會工作學生聯會第28屆幹事會會長呂綺珊表示：「我們希望工作能富挑戰性，開心，又能夠幫助別人，最好能提供學習機會，讓我們發揮所長，實踐理想。」

的確，Y世代往往忍耐不了沉悶的工作，他們追求改變和創新，同時又要求平衡工作和生活。不少管理層發現，Y世代員工很多時不願加班，因為他們要在下班後趕赴不同的「恆常」活動，如健身、回家寫網誌、相約朋友消遣等。此外，他們與父母稱兄道弟，同樣期望與老闆及上司成為朋友，並與同事打成一片。不過，對他們最重要的，始終是工作愉快。

X世代趕潮流 拉近距離

「要和Y世代員工合作愉快，便要學習使用他們的溝通模式。」天比高創作伙伴的茜利妹說。這亦是她的工作寫照。在公司，雖然她與兩位Y世代同事相背而坐，但彼此都只會用MSN交談，甚少開聲談話。她指出，Y世代都習慣在網路上交友和分享生活點滴。要加深對他們的了解，彼此合作愉快，工作順利，X世代就得追上潮流，習慣使用Facebook、MSN等通訊軟件與他們溝通。不然與他們溝通不良，會令工作氣氛緊張。最常見的Y世代員工離職原因，就是不愉快的



為探討管理Y世代員工的良方，多位人力資源管理專家及嘉賓應邀出席研討會。(圖左起：天比高創作伙伴茜利妹、聖雅各福群會人力資源經理潘美美、怡和迅達集團人力資源董事廖懿妮、香港社會工作學生聯會第28屆幹事會會長呂綺珊、社聯行政總裁方敏生、香港人力資源管理學會會長黃錦沛、艾美商務諮詢行政總裁馮儉生，以及世聯顧問有限公司人力資源總監黎鑑棠。)



多位講者均指出，管理人員須適應轉變，使用Y世代的溝通模式，以增進彼此了解，建立愉快的工作環境。

工作環境。

機構宜重整資源 給予自由

艾美商務諮詢行政總裁馮儉生曾有這樣的經驗：「我曾聘用一名碩士生，他做事用心，很能幹，表現令我十分滿意。怎料上班三個月後，他卻突然請辭，轉投另一間機構。這實在是意料之外。」即使老闆加薪挽留，這名員工仍不為所動，堅決離開。原來新僱主除提供更吸引人的薪酬外，還讓他自由選擇工作地點

及上班服飾，最吸引人的，是他入職後馬上被安排到英國總部接受一個月的訓練。

由此可見，除了金錢外，Y世代員工亦十分著重在職學習機會和上班的自由度。因此馮儉生指出，要吸引和挽留Y世代員工，機構有需要重組資源政策，盡可能提供具彈性的工作模式和安排，以及具吸引力的薪酬福利和發展空間。另外，因Y世代從小就有父母代為鋪路，踏入社會後很容易迷失方向，所以機構要向他

與Y世代員工融洽相處的10大貼士：

1. 追上潮流，與他們交朋友
2. 細心聆聽，了解他們
3. 利用網上科技，保持良好的溝通
4. 相信他們
5. 多給予富挑戰性的工作及自由度
6. 提供學習機會
7. 耐心教導
8. 多舉辦並讓他們參與策劃員工活動
9. 別妄想可改變他們
10. 準時出糧

(資料來源：綜合各講者意見)

提升Y世代員工工作能力的四大要點：

避免指責
反饋及時
指引具體
客觀為上

(資料來源：艾美商務諮詢行政總裁馮儉生)

們清晰展現長遠的職業生涯規劃，讓他們感受到機構對他們的重視。當然，建立互信、友善的工作環境也是必須的。

定時會面 適時讚賞

怡和迅達集團人力資源董事廖懿妮表示：「Y世代員工表現良好時，一定要給予讚賞；做得不好時，卻不能罵，而是要耐心教導，循循善誘。」要善用Y世代員工，人力資源部必須多下工夫，例如每年平均與他們會面四至六次，傾談工作和生活的細節，令他們感受到機構的關懷；建立適當的渠道予他們發聲，如網上討論區，因他們喜歡受人重視；多舉辦義工服務或聯誼活動，甚至讓他們參與策劃，令他們感受到自己的存在價值；更要為他們安排使命，讓他們在工作中產生滿足感，因他們天生有強烈使命感；每12至18個月調職一次，為他們不斷帶來新的挑戰和學習機會。

然而，工作難免會有重複和沉悶的時候。聖雅各福群會人力資源經理潘美美道：「這時便要激勵他們的士氣，譬如可嘗試授權予他們決定工作的某些細節，或在工作中注入新元素、新挑戰。」

總言之，機構要挽留Y世代人才，最重要是讓他們感受到自己對機構，甚至是社會，有所貢獻，並在愉快的環境下工作。

