2022-09-19

**譯者**．**陳如月**

後疫情管理多世代員工的技巧

從戰後嬰兒潮世代到 Z 世代，生命科學行業充斥著不同世代的經驗。BioSpace最近發表的《The Multigenerational Workplace》報告強調每一代人在總體感知上的差異和相似之處。(譯註：Boomer戰後嬰兒潮世代一般來說是 1946 ～ 1964 年間出生的人，而 zoomer則是指出生於 1990 晚期到 2000 年初期出生的 Z 世代的人)

現今工作的幾世代人更多的是相似，而不是不同，管理多世代員工更多的是要有良好的管理方法，而不是按世代，或按地域、性别、種族、階級或任何其他階層來看待員工。

Steve Schiavo，是總部位於都柏林的生物製藥公司Alkermes的人力資源資深副總裁，他告訴BioSpace，「在宏觀層面上使用數據有助於了解世代差異，但更重要的是了解員工的個體差異。廣義上講，有一些核心的東西是絕大多數員工想要的。」這些包括：

* 有意義的工作
* 一家強大的公司
* 對自己的工作感到自豪
* 對社會產生有益影響
* 積極的工作環境
* 職涯發展機會

Schiavo說，廣義而言，世代差異可以這樣概括：

* Z世代（1995 - 2010年出生的人）和千禧世代（1980 - 1995年出生的人）重視對社會產生積極影響。
* X世代（1960年代中期至1980年左右出生的人）看重靈活性。
* 戰後嬰兒潮世代（1943年左右出生到1960年代中期的人）重視忠誠度和付出更多。

然而，他們的價值觀和關心的事並不相互排斥。

* **不同人生階段的不同優先事項**

哈佛大學職涯顧問Gorick Ng是《哈佛商業評論》暢銷書《The Unspoken Rules：Secrets to Starting Your Career Off Right》一書的作者，他分享了最近對美國中西部一所大型大學學生的調查。當被問及在考慮未來職涯時，對他們來說最重要的是什麼，41%的人認為財務穩定是最重要的。其次是「良好的工作與生活平衡」（16%）、「做自己喜歡的事」（12%）、「建立良好關係」(11%)和「賺大錢」(8%)。

Ng說，強調財務穩定下來，「可能是因為這些學生中有許多人來自勞工階級背景，看到他們的父母在2008年金融危機期間被解僱，他們的許多大學朋友在COVID-19疫情期間被取消工作。在大蕭條和第二次世界大戰的許多倖存者中，我們看到了這種實用主義。」

一旦任何一代的員工在財務上穩定下來，剩下的因素就變得更加重要。不斷上升的離職率就是一個例證。根據美國勞工統計局的數據，2021 年，「人們的離職率創下歷史新高。」（2021 年的年離職率為47.2%）。

雖然這個數字背後有許多因素，但Ng表示，一個關鍵的驅動因素是資訊的可得性，使員工能夠挑戰假設，而不再只是接受所提供的資訊。例如，疫情顯示通勤不一定是一種生活方式。壞的管理者也不例外。

Schiavo承認這一點，他說：「我們一直在與領導人討論為盡可能多的人提供靈活工作安排的重要性，以便他們能夠優化工作。例如，適合 25 歲單身人士的日程安排在以後可能不適用，或者對於有孩子的人來說也是如此。「管理者需要客製化作業計畫，以更好地滿足員工的需求。」

* **大多數科學家在晚年達到頂峰**

在創新方面，人們認為年輕人比年長的同事更聰明或更有創造力。這ㄧ點從「30位30歲以下」創新者名單中可見一斑。這個前提是謬誤的。Ng說：「在生技領域，成功者和失敗者的區別在於對前人成就和前人未成就的理解和欣賞。」對於這一點，凱洛格管理學院 (Kellogg School of Management) 的分析顯示，大多數科學家在晚年才取得突破。

儘管如此，生命科學行業的年輕一代比前幾年投入更多的精力。在BioSpace最近的《Diversity in Life Science》調查中，47%的受訪者年齡在34歲以下，而2020年這一比例為22%。

在管理多世代員工方面，溝通是最大的挑戰之一。Schiavo說：「各世代人對資訊的消化和處理方式往往不同。老一輩人習慣於面對面的會議，年輕人更習慣於從應用程式獲取資訊。」

同樣，年長員工通常更喜歡詳細的電子郵件，而年輕員工則透過簡訊進行溝通。多段電子郵件可能無法被完整閱讀。為了幫助彌合這ㄧ差距，寄件者可以考慮在電子郵件中使用項目符號，並在下面附上或連結詳細資訊。Schiavo建議：「使用多種溝通機制。」

他說，溝通的內容也發生了變化。Schiavo解釋說：「例如，對於戰後嬰兒潮世代和緊隨其後出生的X世代來說，電子郵件比現在更正式。他們以『嗨』開頭，然後是寒暄。現在，溝通很簡潔。它們通常是單行的，可能包括表情符號。有些人認為這是不禮貌的，但寄件者只是行動迅速。」

* **認識並接納差異**

不同的溝通偏好可能會導致誤解，而且不僅僅是在內容方面。正如Ng所指出的，「在會議期間用手機做筆記可能是Z世代或千禧世代的第二天性，但可能會讓其他世代的人擔心他們分心了。」

認識和理解個人之間的這些和其他差異是促進多元性、包容性和歸屬感的一種方式。Schiavo說：「這種需求在年輕一代中尤為明顯，但在每ㄧ位員工都產生了共鳴。這意味著認識到個人有不同的經歷和背景，應該有發言權，所以管理者應該鼓勵不同的觀點。」

為此，他建議將團隊成員作為個人來了解，而不僅僅是作為團隊的一部分。他說：「這意味著要了解他們的職涯目標、他們喜歡如何與人溝通，以及是什麼讓他們成功。」這些見解應該為個人發展計劃提供資訊，但為了全面了解情況，Schiavo建議採取更進一步的措施，舉行跨層級溝通會議。例如，他說：「我有6個屬下。我試著不僅與他們見面，而且與下一層級的同仁見面，以便了解整個組織。」

Ng說：「關鍵在於找到你做為一個組織所關心的和你的員工所關心的之間的交集。」對於中階管理者來說，這通常意味著詢問團隊成員在工作中的成功對他們來說是什麼樣子的。Ng說：「對於今天進入職場的許多人來說，第一份工作是通往另一個機會的墊腳石，所以你越了解他們如何定義成功，就越能激勵他們看到對團隊的貢獻如何有助於實現他們的目標。」讓員工想像自己在工作的最後一天，並討論他們培養的技能和學到的部分是實現這一目標的一種方法。

總體而言，中階管理者似乎對這一挑戰作出了很好的回應，因為在BioSpace的《Diversity in Life Science》調查中，更多的員工表示感受到他們的主管（而不是高層主管）對多元性和包容性的承諾。

高層領導必須做到這一點，並確保組織的福利滿足多世代員工的需求。

Alkermes公司精心設計福利選項，使其在員工生命的每個階段都具有價值。例如，選項包括各種健康計劃選項（包括具有高免賠額的選項，它提供低醫療保費的高品質健康計劃）、財務教育、計劃生育、收養和代孕給付、兒童保育扶助、老年照護指導、慷慨的401k配套計畫和其他福利。

Ng指出，「最終的目標是讓所有員工感到自己的工作受到重视、得到支持和興奮。」

(資料來源：BioSpace)

# Tips for Managing a Multigenerational, Post-Pandemic Workforce