



認識「新耆族」



耆職

建立長者及年齡友善職場 銀髮族助企業更上一層樓

香港出生率下降，勞動人口不足，於是社會近年大力推動「銀髮族經濟」，同時鼓勵長者重投就業市場，填補人力資源缺口。正所謂「家有一老，如有一寶」，聘請長者其實亦會為企業帶來不少好處。作為僱主，應如何打造長者及年齡友善職場？香港浸會大學管理學系榮休教授及香港公開大學客座教授趙其現教授分析了現時香港就業市場長者就業概況，以及實踐「齡活」就業職場的方式。



趙教授指出僱主應該善用長者的優點，以助公司發展。

僱用長者好處多 致雙贏局面

根據統計處於2020年發布的《香港人口推算2020-2069》，本港人口持續高齡化，隨着戰後嬰兒潮出生的人士踏入老年，65歲及以上長者未來20年將增加近一倍。不計算在港外傭，長者人口比例將會由2019年的18.4%，上升至2039年的33.3%，當中長者人口超過250萬的情況將維持最少30年。

長者能填補企業的人手需求，趙教授就認為僱用長者有更多好處，「企業透過年長員工的經驗傳承，培育公司接班人；降低企業的流失率之餘，又能讓其他員工累積經驗，以提升生產效率。他進一步指出，現時估計有一半長者因熱愛工作和想有穩定收入而選擇重返職場，惟大部分年長員工均擔憂僱主在保健、醫療等方面所提供的保障，或企業以不同方式逼使其退休。」

利用長者優勢 助公司更上一層樓

部份公司對長者存有偏見，例如好像手腳較慢、反應不快、不懂得新世代的事物、不懂使用電腦等，因而未有僱用他們。趙教授分析，這全因香港早期發展，而被社會定形所致，「當年除了一些文書工作，很多都是以體力的工作為主，如旅遊、物流和零售等，加上電腦這二十年的資訊化，現在六十幾歲的人，他們工作上不會用很多電腦，這年紀實在需要時間適應及學習？」



雖然體力跟不上、不太懂得電腦是事實，但長者仍然有很多優勝之處，「因為文化關係，老一輩都比較重人情，所以無論是維持顧客關係、提供售後服務和進行貿易談判方面都有出色的表現。」公司亦應該好好以長者的優點，為公司帶來好處。趙教授指出現時管理層的年齡普遍有下降的趨勢，思維模式、解決問題的方法和角度，都與年長朋友的有差別，因而造成誤解。

從招聘、培訓、人力資源政策出發 去除年長員工憂慮

在聘請長者員工方面，企業應定下不同年齡層員工比例，並需培訓從事招聘的員工，「HR應該在招聘通告上面標示歡迎年長員工申請，同時與社區、教育組織合作，令求職者有更多的途徑可以得知招聘內容。而且不一定要聘請長者擔任固定職位，可以是實習生，繼而找出合適他們的工作。」

趙教授分析，現時只有部份僱主會積極挽留年長人才及調整退休年齡僱員的薪金，面對這情況，他建議僱主應該主動了解年長員工的特性，並提供相關支援，減低其工作壓力及受歧視的風險，讓他們可以無後顧之憂，提高工作效率。

製造年齡友善空間 消除兩代員工隔膜

企業若主動為年長僱員提供協助，有利於建立長者及年齡友善的工作環境。趙教授指出管理層和HR該着手於培訓員工，設計不同的計劃，令各個年齡層的員工可以打成一片，並提供關於不同世代的溝通方式、世界觀差異的培訓，讓兩代的員工能夠互相了解雙方面對的世界，老一輩同事懂得尊重年輕一輩，而年輕的同事亦懂得欣賞年長的同事。

促進雙方的溝通固然重要，但知識的傳承亦不容忽視，公司可考慮根據不同年齡層員工的喜好、學習模式，設立「師徒計劃」，不止能夠有效地傳授知識，還可以令跨世代關係更融洽。

為年長僱員 制定特別醫保計劃

對長者來說，「醫保友善」亦非常重要。香港醫療制度福利低，導致很多支出都是靠長者本人支付。隨着年紀愈來愈大，長者都難以購買醫療保險。趙教授建議對超過退休年齡的長者員工，引入特別的醫療計劃，不一定要像普通僱員提供80%或以上醫療津貼，「可以選擇提供30%或者50%，對他們來說，仍有很大的吸引力。」公司另外可以向退休僱員提供祖父原則 (Grandfather Clause) 的選擇，讓年長僱員可沿用的保險公司，以優惠價自費購買一份較少限制的醫療保險，讓他們能夠得到更大的保障。



正所謂「治標不如治本」，趙教授認為比起提供醫療福利，更應該多花成本鼓勵長者健身、做運動，保持身體健康，「當公司設立官方或非官方組織供他們參加，建立一套健康的生活方式，自然就會少了病痛，不需要花很大成本在醫保方面。」

疫情改變固有模式 僱用變得彈性

「易窮則變，變則通」，趙教授認為僱主應從政策著手，教育管理層及部門主管如何能因時制宜地視乎市場變化，招聘對企業發展有正面幫助的年長員工，更需要定下彈性僱用形式，不應限於被全職或兼職工時為基礎的僱傭模式。

他解釋，新冠疫情令原有的工作方式有了很大的轉變：「讓人發現工作，不一定要在指定時間、地點才叫上班，只要完成工作就可以。」計算工資的單位，亦都可以很彈性，可以是以量化，不一定以日薪計算。趙教授又提到「炒散」將會成為趨勢，「對低技術、低知識的人來說，是一條新的出路，同時讓員工可以清楚了解自己的職能及提升投身職場動機。」

願意與時代接軌 就是好開始

想展開事業的第二春，長者應該要做甚麼準備？趙教授強調，最重要是基於自己強項來準備找工作，履歷並不重要，「現在僱主透過面試和影片了解求職者，是否適合這份職業，不會計較你在履歷寫到『天花龍鳳』，而是想知道你的應變和速度。」



趙教授提醒長者準備見工，要有心理準備未必能回自己老本行，「50歲過後應該要開始部署自己事業的第二春，有時不到你不接受。」他又呼籲長者日常生活要多上網，「對50歲的長者來說不是太過份的要求。可能有人因為沒有電腦智能手機的關係無法做到，但現在是真的有改變的需要，現在二手電話也相對能夠負擔。」趙教授直言要與時代接觸，才知道現在社會是怎樣變化，熱門議題是甚麼，見任何一份工作都很重要。

若果長者認為自己要轉行，要學會更多的事物，趙教授鼓勵長者多學習，「香港有很多非牟利組織 (NGO) 舉辦的再培訓課程可以參加，每一個行業，無論保安還是運輸行業等，這些東西都可以好好上手。」他指出只要長者願意上網，願意接觸社會大事，就已經是個非常好的開始。

再投職場心態最重要 自以為是即大忌

長者在見工的時候，保持虛心學習的心態，是非常重要的，「可說是『固步自封』，難聽點說就是『自以為是』，這個是大忌，要調教自己心態。」如果長者想在本來的行業，多做五、十年就很容易，但有的是想轉行、行業式微，被迫轉行，要有心理準備，本來的專業和經驗可能再無用處，要保持謙卑的態度。趙教授表示很不同意別人稱呼「保安」為「看更」，因為現在保安都很專業，「談及很多人際關係、顧客心理、住客要求，要轉行成為保安，就是做一個專業的、出色的從業員，為住客、租客解決日常的問題。」他表示尊重想要投身的行業是必需的，並且保持謙虛好學，這種態度都會被面試官看眼內。



要建立長者及年齡友善的職場環境，企業和年長員工必需要互相配合，從不同方面著手，共同創造「耆蹟」，這既能填補勞動人口的缺口及作經驗傳承，更能讓長者尋找自己的價值及定位。