

MERCER
MAKE TOMORROW, TODAY
全方位員工分析

打造具

COVER STORY

Thrive 已成為人力資源的一個「潮語」：簡單而言，就是指一個充滿生機、朝氣、活力的團隊及工作環境，並肩開創更璀璨的前景。美世 (Mercer) 人才諮詢總監陳國雄認為：「隨着本港經濟持續暢旺，就業市場亦繼續激烈競爭。此外，愈來愈多千禧世代的年輕人進入職場，加上科技急速發展，無不對人力資源帶來前所未見的機遇和挑戰。企業管理層及人力資源 (HR) 專才要運用新思維和新策略，建立生氣勃勃的僱員團隊，方能配合推動公司的發展。」

美世 (Mercer) 是全球最大的人力資源顧問公司之一，亦是國際專業服務集團 Marsh & McLennan 旗下的附屬公司。總部位於紐約，美世在逾四十個國家設立業務，員工數目逾二萬人，為來自超過一百三十個國家的公司提供服務。

● 現今的員工擁有更大的自主和決策力，以及一個具生機的工作氛圍。

美世人才諮詢資深顧問
陸藹琳

美世人才諮詢總監
陳國雄

● 本港經濟持續暢旺，就業市場亦繼續激烈競爭。

人工智能 (AI) 年代的來臨，對人力市場難免帶來衝擊。陳國雄引用世界經濟論壇的一份報告指出，世界經濟合作及發展組織 (OECD) 國家在 2025 年，將有約一成職位被 AI 取代。「工作職位可大致分為三大類，分別是處理日常行政事務、建立及維繫人際聯繫，以及專業性的職能。現時以首類工作佔最大份額，專業人員最少。約七年後，基礎性的行政職位將大幅減少；反之其餘兩類工種則會增加。換言之，未來團隊的核心職能將顯著不同，HR 要重新調整招聘和培訓的重心。」



生機工作團隊



人工智能發展 衝擊傳統HR策略

現時不少具有一定規模的公司，僱員組合最少橫跨三個世代，而千禧一代年輕人佔團隊比例愈來愈大。根據美世一份2015年在美國進行的調查報告顯示，這個群組已佔全體員工百分之三十五，與X世代員工數目十分接近，而步入退休階段的戰後嬰兒潮員工數目則不足三成，他們無時無刻埋首事業，是典型的「工作狂」(Live to work)；X世代相對重視生活和工作之間的平衡(Work to live)；然而千禧一代卻會按個人興趣和價值而選擇工作模式(Work my way)。陳國雄指出，不同年代對事業的看法迥然不同，HR應制定和採取不同的策略。

他解釋，要提升不同世代員工的表現，僱主便要充分了解他們所需。「根據美世上年公布的報告，戰後嬰兒潮及X世代員工認為最能推動他們的元素，分別是按表現而提供的額外獎賞和更有效的工作工具；而要激勵千禧一代，公司要令他們清晰了解組織的目標和衡量表現的準則。」

制定產品營銷計畫，必須建基於顧客消費模式的調查；同樣地要營造一個具生機的工作氛圍，精細的員工分析是第一步。美世剛於上月發表另一份人力資源報告指出，在現今變化萬千的數碼

紀元，組織必須順應時勢而作出改變，員工不僅要投入本職工作，更要能與公司同心，一起經歷蛻變之旅。透過調查分析，管理層方能從團隊的回應，將員工和公司發展的前景和步伐變得一致。

該報告亦提出，現今的員工希望在職場擁有更大的自主和決策力，他們亦須了解工作的意義及使命感；另一方面，公司應優化同事的工作體驗，並完全釋放他們的潛能。進行員工分析，有助管理層打造一個更具朝氣的團隊，一起同步。

Thrive 45 數據分析 零成本比較大數據

COVER STORY

不少企業推行各種形式的僱員調查，但往往缺乏一致性，未能與宏觀市場作比較和分析。美世人才諮詢資深顧問陸藹琳表示，該公司推出的Thrive 45員工分析，以統一的調查模式，協助跨行業和不同公司的HR專才，深入了解員工所需所想，建立生機蓬勃的工作團隊。「美世這個僱員問卷調查，不收任何費用，歡迎不同行業的公司參與。我們以一個公平、公正、公開的方式，以第三者獨立機構身分，進行整個調查項目。收集數據後，便作結果分析，並跟大數據制定的香港基準作比較，以衡量參與公司在市場上是否擁有充滿生機、朝氣、活力的團隊及工作環境，以提升其吸納人才的競爭力。企業客戶亦可選擇付費方案，以取得更深入的分析報告和全球基準比較。」

美世策劃各種僱員調查計畫已逾四十年。陸藹琳指出，Thrive 45員工分析包括四十五條選擇題，員工平均只需約七至十分鐘，便可輕易完成。此外，被訪者亦可利用電腦或手機作答，十分方便，有效提高整體回應率。「這四十五條問題，覆蓋八大範疇，包括文化共融、公平獎賞、機構靈活性、事業階梯、領導風格、工作環境，以至僱員的活力及投入度。」她解釋，一般的人力資源研究多着重了解員工的工作投入度，Thrive 45則是一個全方位的問卷調查，每個範疇設有五至六條問題，務求達致一定的有效性和可靠性，同時顧及受訪員工回答問題所需的時間及專注力。

為，HR以最少資源和成本，於短時間內完成一個基本的員工分析項目，並可利用標準化格式與市場對比，所得的數據用於衡量長期性的變化和趨勢，僱員更可藉此反映意見。

參與Thrive 45的公司，只須通知員工有關問卷調查的目的和細節，以獲得他們的支持，並向美世提供基本資料，便可於今年8月至9月上旬期間進行調查，而美世會在調查結束後的一至兩個星期內，為公司完成分析，並提供免費報告和諮詢服務。這項問卷調查亦會於中國、新加坡、澳洲、瑞士、巴西、葡萄牙及印尼等國家進行，美世香港於10月為本地有需要的公司，與跨國基準比較，為HR提供更深入的人力市場報告。

陸藹琳表示，在Thrive 45取得好成績的公司，將獲邀參加今年11月舉行的頒獎禮。「藉此機會，美世香港嘉許能建立具生機團隊的組織、分享他們的有效策略，有助業界提升表現。獲獎項的公司，亦可強化其良好僱主的品牌形象，吸引優秀人才加入。」

● Thrive 45是全方位的問卷調查，務求達致一定的有效性和可靠性。



她續稱，美世會按參與公司的員工數目而提供隨機抽樣(random sampling)的指引，務求受徵樣本(sampling size)百分比有足夠的代表性。「以本地中小企平均僱用一百五十位員工為例，全數員工會受邀參與調查；旗下僱員近萬人的大型企業，有一成半員工受徵樣本便已足夠。」她認

問卷覆蓋八大範疇 人力資源新方向

陳國雄認為，Thrive 45問卷覆蓋的八大範疇，反映現今人力資源策略的新趨勢。「跨國企業重視文化共融，本地公司亦不可忽略旗下僱員的性別、年齡差異和融合性。不少HR推行各種師友計畫，以強化團隊精神和合作性。」他亦指出，晉升階梯不應只着眼向上流，僱主亦應開拓更多橫向發展的機會，甚至安排同事到海外市場爭取經驗。不少千禧一代未必願意出任全職，HR可按各種特別項目聘請自由工作者，增加彈性。

滿足不同僱員的個人興趣和需要。」此外，公司亦要順應數碼科技的發展，與時並進，以吸引新世代的人才。

陳國雄補充，以往的管理風格講求「由上而下」的方式，以至微觀管理，大小事務無不掌控。他認為，現代的領導層須鼓勵員工發言，並樂於聆聽和接納他們的意見。「僱主及管理層要懂得授權之道，方能釋放團隊的潛能和工作熱誠。」另一方面，公司可為員工打造一個健康的工作環境，如設置可調節高度的辦公桌椅，以至各式康樂休閒設備；透過舉行各種企業社會責任或生活平衡的活動，關注員工的心理康。

薪酬福利是不同世代員工最重要的工作推動力。僱主除了必須提供具競爭力的回報，也可推出靈活的獎賞制度。陸藹琳解釋：「在一些公司，同事可憑累積獎賞分數，換取自己喜愛的福利，例如免費健身室會籍、旅遊機票等，此舉可

陸藹琳亦稱，一間重視人力資源的企業，不但要激勵旗下員工投入職務，更應協助他們發揮個人活力和潛力，讓大家獲得工作滿足感，體驗充滿生機的人生。」

● 美世推出的Thrive 45員工分析，協助公司的HR專才深入了解員工所需所想。



登記參加 Thrive 45 (英文版)



登記參加 Thrive 45 (中文版)



訪問精華片段