

台北國泰萬怡酒店推出的全齡多元友善政策，不僅以高度彈性的勤休制度讓中高齡員工可以充分適應職場、調適心態，更鼓勵員工退休再回任，運用「半伴專案」，帶領不同國籍、跨世代員工，完成傳承經驗的重要任務，創造勞資雙贏的成果，也因此獲得去（2024）年就業菁采獎的「世代共榮組」。



溫暖打造全齡多元友善職場 台北國泰萬怡酒店獲「世代共榮」獎

精心規劃，讓中高齡及高齡勞工適應工作

「萬怡」品牌成立 41 年，為萬豪國際集團旗下最具規模的飯店品牌，目前在全球 50 個國家擁有超過 1,300 間的飯店。「台北國泰萬怡酒店」位於台北市中心，為萬豪國際集團於台灣第一間直接管理的萬怡品牌，更是台灣首間「鑽石級綠建築」飯店，展現對環境生態平衡的重視。

過去旅宿業常會擔心中高齡及高齡勞工的體力問題，然而台北國泰萬怡酒店人資主任黃偉銘表示，現在 45 歲以上就算是中高齡勞工，這個年齡層的勞工較少遇到體力不足的問題，較常遇到的情況是他們可能因為久未工作，或是中年轉職而影響自信心，特別是會擔心無法勝任不熟悉的產業。

黃偉銘指出，公司會配合銀髮人才資源中心舉辦招募說明會，邀請中高齡及高齡在職同事分享工作心得，提供房務部與餐務部的職場體驗，讓求職者親自動手，若有意願者就會進入一對一的面談。

由於中年轉職或是重返職場的勞工常會帶有不同的個人因素，可能家人有長照需求、自身的健康問題、家中經濟壓力等。他說，這時公司會進行評估，看看求職者適合哪個部門，未來應以部分工時還是全職方式聘用。一般來說，除非過去有相關經驗，不然從部分工時開始聘用，對於中高齡勞工的心理壓力比較不會負擔過大，待逐漸適應工作步調之後，再慢慢轉為全職，目前有 2 位中高齡員工就是藉由這樣的機制久任的。

循序漸進，協助員工建立自信

黃偉銘分享案例，一名年約 50 歲的房務部同事過去沒有旅宿業經驗，她女兒也是飯店員工，覺得我們的工作氛圍不錯，在畢業前夕推薦母親求職。但由於這名同事久未工作，電腦文書作業或是盤點統計都較不在行，導致本身有非常多的不自信。

該名員工一開始分配至管衣室負責發放制服，但因為工作內容需要數字化管理，所以無法適應這樣的勞務內容。後續在面談時，曾建議她轉為負責公共區域清潔，但她

心有猶豫，決定要暫停工作。「沒想到她休息兩個月之後，主動提要回來」，最後從兼職開始嘗試，也在約半個月之後轉為正職。

黃偉銘認為，中高齡求職者要花更多力氣來建立信心，要陪伴他們面對工作的轉變，身為人資，就必須要完全揭露工作勞務量的真實性，讓求職者感覺到很透明、很清楚知道自己將會面對什麼樣的工作，同時也要給他們時間消化或適應這些轉變，如果以管理階層的角色去強迫他們接受，反而會有反效果，必須要軟性地、漸進式地讓他們在工作上找回自信。

半伴專案立首功，多元組合創造價值

秉持多元共融精神，台北國泰萬怡酒店規劃創新的「半伴專案」，將不同身份別的員工組成工作夥伴，例如中高齡與身心障礙員工、或是高齡與外籍員工，藉由不同對象的職務調整搭配來提升工作效率，讓每位員工找到價值與歸屬感。

黃偉銘再分享案例，餐務主任負責洗滌碗盤，進行分類歸位、盤點與庫存管理，是一份很重要的工作。他去年屆齡退休並規劃暫時休息後再重返崗位，公司便安排由同單位的一名菲律賓籍的資深同事與其交接，在沒有餐務主任的空窗期暫代職位。

他說，有趣的是，主任的英文能力其實不是非常好，但兩人在溝通上運用簡單的英文單字、肢體語言，竟也比手畫腳地順利交接工作。這位退休回任的主任不僅順利傳承經驗，成功培訓了這名菲籍員工，後續也吸引了更多的員工與兼職加入，穩定了部門人力。因為有一位非常有經驗的主任坐鎮，讓公司不需要過度煩惱該單位的人員招募與作業培訓。

企業心態應轉變，迎接未來勞動力結構

面對無法倒轉的人口結構改變，黃偉銘表示，過去主要的飯店產業會依賴年輕勞動力，但現在 45 歲以上人口越來越多，不只是旅宿業，而是所有服務業產業的管理階層都要開始調整心態，接受中高齡勞工朋友前來求職，「這是無法去扭轉的趨勢，公司還是自己要有覺悟該怎麼面對這樣的問題」。以台北國泰萬怡酒店而言，會不斷精進、改善現有的方案，首要任務就是調整原本的硬體需要，實質優化工作流程；在軟實力的部分，也將會持續打造共榮跟包容的環境，不只是進用中高齡及高齡者，還要讓他們留用、久用。



▲ 國泰萬怡酒店整合不同年齡、不同國籍員工，發揮每個人的優勢，有效提升工作效率。