

【解牛集】— 刊於〈信報〉，2017年9月5日

人本勞工體制治療工作不開心

李家濤

香港科大商學院管理學系主任、管理學講座教授及利國偉商學教授

在競爭激烈和時代變遷下，工作技能也不斷更迭，「打工仔」面對的工作壓力也不斷升高。據國際人力資源諮詢集團羅致富恒（Robert Half）日前發表的一份報告，透過調查英國 2000 名勞工，結果顯示，每六名 35 歲以上的英國人，即有 1 人工作不開心，較 35 歲以下的年青人多一倍，反映就業了一段時間之後的勞動力，往往工作並不開心。

不開心的原因很多。成因之一，是隨著年紀增長，在公司組織裡的責任愈來愈重，若工作達不到原本的期望，就很容易感到沮喪。雖則隨著工齡增長，薪金相應增加，但生活的擔子，包括育養子女等開支不菲，無論在金錢或時間上，自己可支配的餘額不僅沒有增加，反而可能減少。

工作間「非人性化」之弊

上述這幅調查結果圖像，相信也盪起一些年長勞動人口的內心共鳴，而這份報告的調查結果摘要（見 Robert Half 的官方新聞稿·

<https://www.roberthalf.co.uk/press/research-finds-age-discontent-work-starts-just-35>），歐洲的主要媒體都廣泛報導了。Bloomberg 在報導中，更引述一名在科技公司工作人員的話，她申訴不快樂原因，是工作間變得「非人性化」和僵硬。

不過，工齡大也有好處。根據羅致富恒的分析，年紀較大，工作經驗更多的人，認為自己擁有的工作技能與職業需要相符，能發揮更大的影響力和獲得更多工作自由，因而，Robert Half 這份報告，也以 *It's time we all work happy : The secrets of the happiest companies and employees* 為題，建議勞工從積極方面處理工作上的壓力，做個「開心工作人」。

誠然，工作壓力對個人和企業的表現，以及兩者的關聯，是學者一個感興趣的研究題材。對於工作壓力，Parker and DeCotis（1983）的研究論文指出，導因是個人期望需求與工作成果之間有落差。個別勞動力在工作環境中，遭遇一些與工作成果有關的機會、限制或要求時，工作成果與本身期望之間出現差距所形成的張力，不僅引起工人與健康的相關問題；也對組織造成影響，如員工不滿、異化

(alienation)、生產力退步、缺勤等 (Donald Parker & Thomas DeCotiis, Organizational Determinants of Job Stress, 刊 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE, 32, 160-177, 1983), 可見期望與結果不符, 形成一股壓力, 難怪 Bloomberg 訪問的科技工作人員, 對工作間感到「非人性化」, 頓感自我失落而不快。

看深一層, 工作壓力的來源, 可以是來自組織層面和個人層面的因素。在組織方面, 影響因素包括職業差異、工作角色模糊、角色衝突、工作負荷等; 在個人層面, 則包括個人人格特質及應變能力等, 然而, 透過個人情緒管理和組織的有效工作分配, 有助為員工減輕工作壓力。對此, 筆者不擬詳加闡述, 因為隨著人工智能驅動的自動化生產不斷深化, 對勞工就業機會、工作滿足感和技能更新等問題, 更值得注視。

「工業 4.0」的就業生態

無可否認, 在今天自動化科技不斷滲透到生產和銷售各個環節之際, 不僅使若干傳統就業崗位有萎縮之虞, 而且工種的變化與求職技能迅速更新, 大大改變了勞工市場的生態。可以想像, 就業人口面對的工作壓力只會增加, 不會減少。因此, 在討論自動化有助提高生產效率的同時, 也必須把關注的焦點轉到「人」, 聚焦觀察以人為本的社會技術工廠與勞工體系的變化。

世界經濟論壇去年底舉行的會議, 便集中討論第四次工業革命, 即「工業 4.0」時代來臨對人的生活、工作型態、組織生產、以及就業機會所產生影響, 當中, 清楚指出協調「人機關係」, 是締造以人為本的未來勞工體系的關鍵要素。

於此不妨扼要回顧過去製造業的生產發展, 十八世紀末起的第一次工業革命, 生產以機器取代人力、並以大規模的工廠生產取代個體工場手工生產, 衍生由勞動者組成工會組織的工作生態, 以保護勞工的工作權利; 第二次工業革命, 即 1870 年以後, 科技發展突飛猛進, 新技術與新發明湧現, 迅速應用於工業生產, 大大促進了經濟發展, 也造就了一場資源利益的重新分配, 最終也形成一個需要講求勞工福利的生產與安全工作環境結構, 反映無論生產手段或技能的更新, 都不能脫離以人為本的價值取向。

到上世紀八十年代開始的自動化生產和資訊科技抬頭, 國家市場開放帶動全球化的分工, 到今天人工智能驅動的自動化進一步深化, 就業崗位和就業技能的改變, 在生產過程中, 除了人際關係和人機關係出現變化外, 人類社會的價值觀和規制也受到新技術的碰撞, 何去何從, 結果有待塑造。

追求滿足與認同的人性

由於新技術令若干舊工作技能或工種消失，但新時代又出現新的工作崗位和工種需求，然而現實永遠不能人人平等獲益，故政府必須制訂合適的政策，讓工作和新技術的獲取，能夠在一個公平的環境下進行，從而建構一個以人為本的勞動體制，把人與機整體地加以考慮，並合理地或最優地分配人和機的功能，以促進兩者的協調，此舉既可提高人的工作效率，也可避免工作間變得「非人性化」，加劇勞工工作不開心的情緒。

據經合組織（OECD）的國際成人技能（Program for the International Assessment of Adult Competencies · PIAAC）的 2016 年評估報告，在勞動力市場，我們未來不僅需要更高品質的職業培訓，完善教育（包括職業培訓與在職繼續教育），以改善個人的就業機會。然則，勞動人口獲得相關技能很關鍵，但可能還不足以成功融入勞動力市場，更重要是能夠有效地使用技能，在工作過程中，既要防止技能退步，還要有所增益，因為技能熟練的無形利益，有助維繫成年人的全面福利。例如，報告在調研中發現，工作人員在工作中，使用信息處理技能的強度，與工作的滿意度得以實現相關（見 OECD (2016), The Survey of Adult Skills: Reader's Companion, Second Edition, OECD Skills Studies，報告引言部分 · https://www.oecd.org/skills/piaac/The_Survey%20_of_Adult_Skills_Reader%27s_companion_Second_Edition.pdf）。

可以說，人與機器的協調合作，是「工業 4.0」時代以人為本的勞動體系一個重要元素，否則，「工作不開心」的情緒便難以消除。年過 35 歲的英國工人，比年青人感到工作不開心，除了個人的情緒因素，顯然還跟目前的組織生產模式和就業技能更新、以至社會變遷有關。

人機互動現新形態

究竟自動化對工人工作引起什麼真質性變化？我們不妨參看波士頓諮詢集團（The Boston Consulting Group）的「工業 4.0 時代」的「人機關係」報告，當中闡述了此事對汽車裝配流水線工人的影響。

報告指出，今天，利用自動化裝置來協助工人完成工作很重要。以汽車流水線的工作為例，流水線工作人員需要提舉重物，或是工人在工作時必須保持難受的姿勢，然而，運用機器人設備，就能幫助流水線工人解決上述問題，因為機器人可以舉起汽車內頂板等車內裝飾，在工人手動對準內頂板後，機器人即可自動地將內頂板固定在車架上，意味機器的作用力可以取代人力。

另一方面，對機器操作員來說，目前一名機器操作員負責在一台設備上處理半製成品，監控設備運行和產品質量，但「工業 4.0 時代」，在技術進步下，即可同時負責幾台設備。（見「工業 4.0 時代的人機關係」，頁 9 至 10。

http://image-src.bcg.com/Images/BCG_Man_and_Machine_in_Industry_4_0_May_2016_CHN_tcm55-127479.pdf），反映人力在機器輔助下，本身可得到多餘的生產力，這部分生產力必須好好加以運用和提升，以適應時代新職場的需要。

建構以人為本勞工體制

可以看到，「工業 4.0」形成了人和機器之間的新互動，這種互動將對工作性質和組織結構構成響。對企業來說，為了適應新工作模式和勞動市場生態，可考慮採用柔性生產計劃，即類似辦公室內的靈活辦公模式，以輪班形式組織生產，讓工人能夠有不同的開工時間，而機器操作工人則可能在一周的不同時段，為不同的企業工作，以助維持全職工作，爭取家計收入；甚至利用部分時間進修，對就業技能進行更新。

如今英國年逾 35 歲有較長工齡的勞動人口，工作不開心，與其聚焦於其工作壓力，不如細看工作壓力背後的就業環境變化和自動化對就業市場帶來的未來影響。總而言之，在「工業 4.0 時代」，機器取代部分人力的作用增加，人與機器互動的新關係，必須合理地分配兩者的職能，保留以人為本的制度基調，避免工作間的「非人性化」；與此同時，技術進步帶來的工作技能更新，基於沒有一條規律可確保利益平等獲得，因而需要政府制訂合適的政策措施，在教育、培訓和機會均等下，使社會能夠有效進行技術新知識的生產和公平分配，建構一個以人為本的勞工體制去治療工作不開心；讓技術進步為人類社會和勞動人口帶來真正的福祉。