

人力资源管理之裁员不裁心人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_518589.htm

当金融的多米诺骨牌一路倒下，原本正兴致勃勃地搭建“人才战略”积木的企业，突然之间发现不得不暂停添砖加瓦，转而开始全线缩减用人计划。金融危机和裁员，一夜之间成为这个季节里最受关注的话题，心理严冬期比大自然的冬天更早地来临了。企业外部，各种消息铺天盖地，许多企业争相推出瘦身计划；企业内部，上上下下开始弥漫着紧张、焦虑与恐慌的气氛。在裁员成为现实时，制定裁员计划的人开始失眠，执行裁员计划的人内疚不安，被裁的人震惊、愤怒或悲伤自怜，留下的人则压力重重、胆颤心惊。即使没有裁员计划的企业，也开始受到心理寒流的冲击：组织内人心惶惶、员工已然将自己当“外人”、主管们则不得不绞尽脑汁考虑如何保持动荡时期的人心稳定 此次金融危机和裁员风波凸显企业心理管理的重要性。裁员，不仅是一项决定，更是一系列需要员工心理援助(EAP)参与的高度复杂和专业的危机预防与解决过程。

如果以裁员决定的宣布日为界线，可以把裁员过程分为准备期、实施日和后续期三个阶段。裁员工作准备期 这阶段主要包括以下步骤：培训相关人员 裁员前，要对执行裁员工作的管理人员的背景和工作经验作相应的了解，确认他们已经具备了做好裁员工作的相关知识和能力。与此同时，也要对裁员工作中可能出现的员工心理或行为上的问题与风险加以评估，避免被裁员工因为不能接受突如其来的消息，不能承受巨大的职业变迁而产生极端想法及行为。例如，有的员工会

把自己被裁归因于某个主管或经理的打击报复，因而会把自己的怨愤直接指向主管经理，并采取谩骂、威胁与恫吓的手段来发泄自己的情绪，严重者甚至会危及自己和他人的生命。针对这些敏感而尖锐的问题，实施裁员计划的管理人员和现场服务人员不仅需要专业知识的培训，而且需要心理应对技巧和自我调适的指导，以帮助他们缓解焦虑与无助的情绪，避免产生心理创伤。

做好裁员对象的调查 为了制定更有效的裁员政策和方案，必须对潜在的被裁员工做一次调查研究，包括家庭经济收入情况、身体和心理特征、与周围同事的关系等方面，以便为企业裁员的EAP心理支持系统和管理决策层提供重要的参考。特别对一些特殊员工，如最近刚经历重大事件的、怀孕期或哺乳期的、刚结婚的、伤残的、住院的，这些员工有的是受法律保护不能被裁的劳动者；有的如果被裁，产生心理危机的风险可能会比其他人更高，需要特别注意。

/百考试题/收集/此外，还应尽量避开一些员工的特殊日期，如职业生涯发展的重要纪念日等，以减少心理危机发生的几率。由于裁员的敏感性，调查需要在相当谨慎和保密的情况下进行，而且只能从侧面来完成。

制定裁员手册 一套完备统一的资料手册和管理人员标准问答必不可少，它可以帮助管理者顺利执行裁员计划，减少裁员现场的冲突事件，同时也可以缓解管理者在执行过程中的焦虑情绪。此外，该时期更细致的准备工作还包括确立裁员名单、补偿方案，以及裁员执行地点的选择和布置等。所有这些工作做到后，可将编制好的裁员手册及所有相关资料发放给管理者，同时安排他们接受EAP专家的培训并进行现场反复演练，让他们了解员工不同情绪反应背后更深层的情感和动机，并且就每

种情绪反应如何应对了然于心(表1)，直到管理者觉得有信心在现场执行裁员计划。裁员实施日是决定全部裁员工作成败的关键，也是一个高度敏感的时刻。通常，那些在事先未知情时得到通知，且要求在几小时内必须马上处理完与公司相关事务的被裁者，会遭受很大的心理打击，产生强烈的震惊、无助、愤怒及被遗弃感等，极其需要及时的心理安抚与支持，同时需要有专业人士在现场评估其是否可能出现危机，并对可能出现的危机进行紧急干预。裁员实施日当天，如果有EAP专家作为中立的专业人士一直在现场，他们可通过倾听、共情和焦点解决等手段处理被裁者的惊讶、挫折、恐惧、悲哀、愤怒等情绪，而被裁员工也能通过现场服务与EAP专家建立起信任关系，为裁员后续期的心理咨询辅导打下基础。现场的职业生涯规划辅导则能更直接地给予他们现实的支持与求职指引，帮助他们尽快度过心理冲击和防御期，进入解决与成长期，更好地开始新的生活。与此同时，一线管理人员，包括HR和直线经理们，也都承受着巨大的心理压力，他们一方面必须站在公司立场执行计划，另一方面又难免将自己卷入被裁者的情绪中，甚至因此产生内疚、自责与自我厌弃感等。所以，一线管理人员也是EAP专家重要的心理支持对象。裁员后续期一个完整的心理援助系统要求企业在裁员实施后，继续对裁员相关的人员提供心理支持，包括实施裁员的管理人员、离开公司的员工以及所有留在公司的“幸存者”。裁员事件对不同的人有不同的效应，但所有经历过的人都需要接受不同程度的心理支持和安慰，尤其是可能在较长时间内找不到工作的人。同时，那些没有被裁的员工一样担负着巨大的心理压力和不确定感，甚至会

有罪恶感。如何克服“幸存者综合征”，帮助他们恢复积极的工作状态和对组织的信任，/百考试题/收集/也是该时期的工作之一。这个阶段除了安排心理热线，职业生涯规划讲座和小团体辅导也是很好的形式。EAP的作用 一个平稳的裁员过程包括规划、培训和准备、执行和后续期四部曲。这四个阶段EAP专家都可以参与，尤以后三个阶段为主。对企业而言，导入EAP裁员心理服务有利于：减小组织机构调整和人员裁减带来的负面社会影响，改善在职人员的工作积极性和忠诚度，规避机构调整带来的各种危机，节省员工离职费用，帮助管理人员妥善处理本部门裁员问题。对于被裁员工而言，EAP支持可帮助他们：平息工作丧失带来的愤怒、怨恨和无价值感；重建自信和工作士气；更多地了解自我，增强自信心，避免失业带来的负面认知；在危机事件中得到个人成长，获得持续的个人动力和技能；得到职业测评和指导，/百考试题/收集/建立自荐策略和方案；在重新择业中获得支持和帮助，提高择业能力。而对于那些执行裁员计划的管理者而言，EAP可帮助他们：理解管理角色的要求，降低内疚和不安等负面情绪；有效地准备与离职员工的会谈；预估员工的反应，避免不必要的伤害；学会处理情绪不安的场合；组织团体干预。即使没有现在这样的大环境，裁员也是企业经常面对的管理难题。其实，只要裁员处理得当，即使是那些暂时离开的员工，一样可以对公司表示理解，不会产生敌对情绪，而留下来的员工也会更加珍惜和努力。在裁员过程中，一套完整的心理支持和干预系统，能够帮助企业和个人顺利地度过变革危机。正如商界大师罗伯特莱克(Robert Reich)谈到裁员时所说：“采取什么样的裁员措施，比是否裁

员更重要。采取人道的手段裁员的公司能更好地保持住留职员工的信任与忠诚。而信任是企业最有价值但也是非常容易消失的资产。” 企业员工援助计划(EAP)，正是这样的人道手段之一。"100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com