



裁員不裁心 雙贏方案

當公司經營出現問題，裁員有時是無可避免的解決方案。其實裁員無論都公司以至員工都會帶來負面影響，不過若能處理得當，將傷害減至最低，也有機會由雙輸轉化成雙贏，共同度過難關。

金

融海嘯已成過去，經濟也漸見起色，企業增聘人手的消息不時傳出，令就業市場帶來生氣，不過這並不能完全解除裁員的可能性，事實上，現今市場的經營環境時刻轉變，跟不上步伐的公司，為了保持競爭力，有時也不得不裁員，否則最後也只會結業。

擔憂導致抑鬱焦慮

有些僱員更收到可能被裁的傳言，為求自保，特別謹慎、加倍努力地工作，常擔心自己做漏工序，又怕做錯數據資料，結果每項工作都反反覆覆地檢查，查完又重做，弄到自己焦慮不安、煩躁、失眠、情緒低落，甚至出現抑鬱及強迫症的徵狀。

一些具社會責任和關懷員工的公司眼見員工飽受經濟及心理困擾，特別透過「僱員支援計畫」(Employee Assistance Programme, EAP) 為員工提供 24 小時熱線及面談輔導，並推廣精神健康的培訓工作坊，例如：抗逆不倒翁、正向心理動力及激活工作的竅門等，藉此表達公司對員工的關心，培育他們積極的心理素質，並提升他們面對挑戰的挫折復原力。

人性化的部署

然而，當企業無可避免地要作出裁員的決定時，為的是要止血，讓企業得以求存。要揮出裁員這一刀，無論對企業和員工，感覺都是非常痛苦的！如果處理不當，可帶來雙輸的局面。那麼，如何可以做到「裁員不裁人心」，減低對員工的傷害，令傷痛在短期內自癒呢？一些公司就與僱員發展服務合作，務求作出「最人性化」的部署，令被裁者不致徬徨無助，而留下來的員工則對公司仍具信心。

在裁員行動前，先要安頓「負責操刀」的管理人員的心。一方面要讓他們明

白公司為何要作出這痛苦的決定；另一方面，透過顧問公司協助他們調整心態，學習如何傳遞「不受歡迎的信息」，如何協助員工面對轉職，以柔性技巧平復被裁者的不安與自責。接著，因應個別企業與員工的溝通文化而決定是否開「特別職員大會」，開會的目的是要讓員工了解這是迫不得已的決定，與他們的表現無關。一些公司更感激員工的貢獻，表示希望員工離開只屬暫時性，他日有機會定必請他們回巢，讓員工與管理層有片刻的真情交流，感覺到公司仍是有情有義的。

緩解被拋棄的感覺

「派大信封」的時刻終要來臨，還能夠做到降低傷害嗎？即使管理人員已具備恰當的說話技巧和做好心理準備，仍難避免有些僱員無法接受被裁的事實，或本身已備受精神困擾而導致情緒失控。為了讓僱員得到適時的專業輔導，有些公司特別安排 EAP 顧問提供駐場離職輔導，協助有需要的員工即時緩解那種「被拋棄」的感覺，平復他們的心情，促使其勇敢地面對自己的處境。公司更透過 EAP 為所有被裁的員工提供 3 個月的職業輔導，鼓勵他們以正面的態度面對當前的挑戰，再戰江湖。這做法比起那種「派大信封後即時遞解離場」的直接而粗暴的裁員方法，可謂有天淵之別！

事後必須安撫人心

裁員過後，留下來的員工也不好受，或會擔心不知何時會被革職，這時公司要第一時間與他們開會，聆聽他們因裁員受到的心理影響及如何面對可能增加的工作承擔。在這段時間，EAP 便發揮安撫心靈的最大功能，協助員工盡快收拾心情，重投工作，重建對公司的信心，恢復員工士氣。做得好的話，更有助提升公司及員工的挫折復原力。

裁員而不裁人心，有多少僱主願意行出這一步呢？

Profile



張錦紅

香港基督教服務處僱員發展服務總經理。香港基督教服務處於 1991 年成立「僱員發展服務」，另於 2005 年設立「富達盟信顧問有限公司」，致力為各大公司及機構的僱員提供專業個人諮詢及輔導服務、員工發展、培訓、管理諮詢及突發危機事故壓力管理等服務。
網址：www.fourdimensions.org