

缓解员工工作压力、营造和谐工作氛围、建立成熟的员工心理预警和平衡机制,是一件需要企业、员工、工会乃至全社会共同努力的大事。

心理资本帮助员工储蓄积极心态

INC. 专访

■陶映荃 郭鑫

现代职场竞争激烈,面对巨大的工作和生活压力,人们会产生不同程度的心理和情绪问题,如烦躁、焦虑、忧郁和孤独等。如果负面情绪得不到及时有效缓解和排遣,不仅直接影响个人身心健康,还会降低工作效率,进而给企业 and 家庭带来诸多问题。针对这个日益凸显的问题,中国人民大学仲理峰博士与我们分享了这些年针对职场心理健康研究和咨询的体验。

仲博士认为,按照以人为本的现代企业管理理念,企业管理者应通过积极管理手段,提升员工的心理资本,使得企业员工与企业同步成长,勇于面对压力和挑战,以健康乐观的状态投入工作。

心理资本概念的由来

工作环境是成年人生存的重要空间,我们大部分人一天有三分之一的时间在单位度过,因而一个积极融洽的工作环境,对于我们的身心健康的重要性就不言而喻。

仲博士认为,平衡的工作、生活观是员工心理健康的一项基本保障,让员工享受工作的乐趣,以企业为自豪,在工作中创造性地释放其能力,使企业将人力资源转化成为人力资本,实现产值的倍增。

这就需要企业有效提升员工的心理资本,关于心理资本的话题是现代企业管理最前沿的思想之一。心理资本的概念 2004 年由美国著名学者 Luthans 提出,2007 年仲博士等专家在国内正式开始了此课题的研究,它被认为是在传统的员工帮助计划之外,更积极调动员工积极性的现代管理理念。

据介绍,心理资本即个体在成长和发展中表现出的一种积极心理状态。健康的心理资本应包括四项积极的心理特征:自信、希望、乐观、韧性。

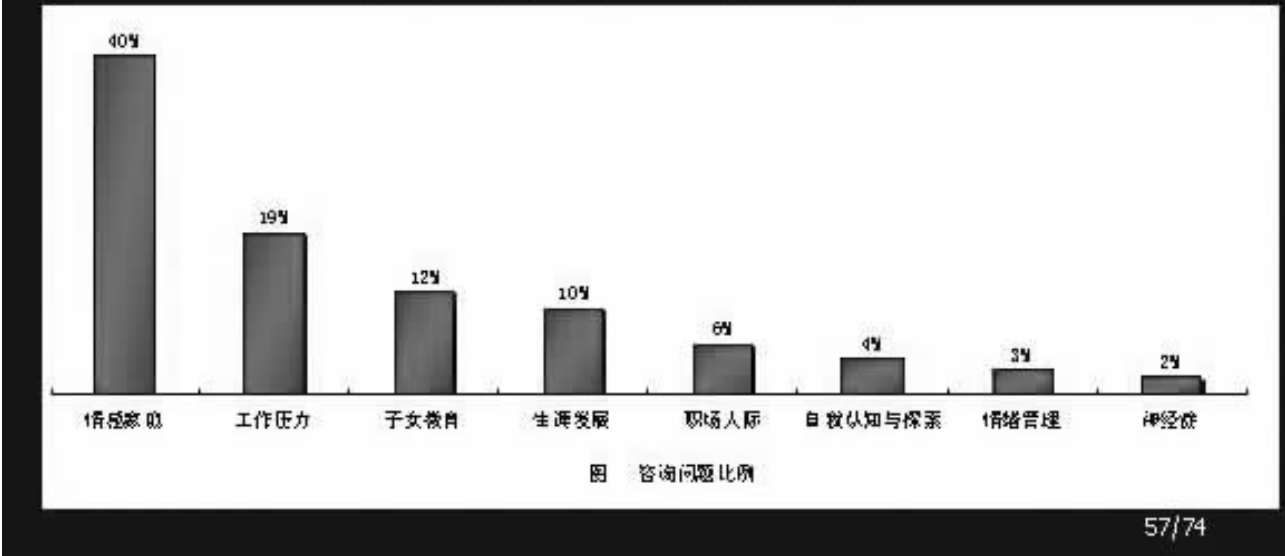
自信,即个人在工作中里能够成功完成目标的信念和信心。通过正确客观的自我认识,确立实际的工作、生活目标,研究表明,有效的目标设置与绩效之间存在关系。当人们把目标内化为自己的目标、对目标有比较高的承诺并且目标是自我调节时,就很可能实现绩效的提高。

在达成目标的过程中难免遇到各种问题和困难,就需要“希望”和“乐观”的积极心理资本帮助我们渡过难关。希望即对未来的展望,是达到目标的成功途径,像黑夜中的北斗星,时刻指引我们的方向。企业的奖励机制等是希望的动因和有效途径。

同时,要树立正确的乐观心态,而不是盲

■ EAP做什么

■ 职场、家庭、孩子是员工面临的重点难题



目乐观。仲教授介绍了四步法引导正确的乐观状态,首先,了解自己的优势;再找到发挥自我优势的途径;同时,将自己的劣势所带来的负面影响降到最低;更重要的一点,是要学会利用他人的优势弥补自己的劣势。

要建立一个有弹性的目标,使之配合环境和个体成长,以坚韧的积极心理支撑,应对目标变革所面临的不可预知的压力和挑战。

积极心理干预手段介入

近年,对企业员工的管理理念,已由过去着重于帮助落后职工上进,演变为重视并激发全体员工的主观能动性上,重点在于如何让健康的职工群体更加积极乐观,即提升全体员工的心理资本。这种从被动转为主动的心理干预,强调对员工的帮助从外在支援,转为注重调动其自我内在发展的力量。

仲教授以西部大开发为例,国家除了给资金支持和技术支持外,更重要是引导和帮助西部地区人们的观念更新和教育升级,从而形成主动建设和改革的良性循环。他说,汶川地震后受灾的企业和家庭,不仅需要政府和社会的资助,更要获得重头再来的勇气和力量支持。因而,帮助他们点亮心里的希望之灯,鼓励他们开始重新规划人生更为重要,拥有强大心理资本储蓄的人才才能在大灾之后的创业中更顽强更有韧性。

帮助员工提升心理资本,工会大有作为。仲博士认为,作为员工的“贴心人”和“坚强后盾”的企业工会,不仅要承担维护员工

物质权益的重任,也要担当起关心员工的心理健康建设的责任,把关心职工心理健康作为工会维权的一个新的重点。比如,要会除了在企业里组织传统的文体活动之外,还可以定期举行心理健康知识讲座,开设职工心理咨询室,不定期组织一些非正式的茶话会,为领导层与普通员工搭建交流沟通的平台和桥梁,促进劳资关系的和谐,帮助企业良性发展。

构建心理资本需要社会支持

仲博士认为,缓解员工工作压力、营造和谐工作氛围、建立成熟的员工心理预警和平衡机制,是一件需要企业、员工、工会乃至全社会共同努力的大事。他以目前在一些企业中广泛使用的拓展活动为例,说明这种融洽员工关系、提升劳动生产率的积极手段的使用也存在目标选择的问题,如每个部门的员工角色不同,对于会计的拓展培训与对于推销员的拓展培训的内容就差别很大,而目前一些企业基本没有差别的将所有员工用一种方式来进行培训,会计需要的是保守的规则,而推销员需要的是创新思维,如果培训方法一刀切,反而事倍功半。认知到的岗位角色差异的存在,仲博士认为,积极心理资本构建用于员工培训更有针对性。

国内外实践表明,心理疾病是威胁个人生命健康的大敌,也是破坏企业组织效率的大敌。如果员工心理健康存在问题,不但会导致员工工作积极主动性下降,工作绩效和工作满意度的降低,还会引起人际关系的紧张等一系列的负面影响。

企业管理层的心理问题更可能导致决策

失误而引起严重的经济损失,如核电企业等特殊行业员工的心理问题导致误操作,甚至可能给社会和环境造成灾难,从而给企业带来严重的形象损失和经济责任。

仲博士在多年的调查中发展,许多企业领导多是技术人员出生,缺乏一些基本的社会交际礼仪常识,在企业管理中重视技术而忽略员工心理的和谐发展,尤其是一些中层领导,不懂员工心理,也不善于调动员工积极性,因而,对于这个层面的企业组织,提升其情商,对于提高企业的活力极为重要。

据介绍,在我国推行心理资本管理还面临一系列问题,如缺乏专业辅导人员。提高员工的心理资本是一项长期的工作,不是简单的专业人士几次咨询后就能解决问题,更为重要的是员工心理咨询的后期工作,员工的接受咨询帮助后除主动调整外,还需要所在部门、管理层,以及整个公司的大环境予以积极配合和高度重视,才能保持积极的生命状态,而不至让一个心理咨询部门形同虚设。

企业生产的主体是员工,管理者要为员工提供良好的服务,解除后顾之忧。这样,员工才会融入企业之中,接纳企业文化,能够自我管理,主动工作,进而企业的经营目标才能实现。

因而,企业要重视对员工负面情绪的疏导,提升其积极情绪,一般来说,5~7个积极情绪才能消解一种坏情绪,因而,建议企业开设的心理门诊,帮助他们学会储蓄积极情绪、消消极情绪,进而提升心理资本,提高士气,营造一种和谐的工作氛围,建立成熟的员工心理预警和平衡机制,需要企业、员工、工会乃至全社会的共同努力。

海外积极开展EAP 职场心理服务

INC. 他山之石

■陶映荃 郭鑫

林碧桂女士是台湾辅仁大学社会工作系专任助理教授,拥有 30 年 EAP 工作经验的资深专业顾问,她介绍了目前国际上 EAP (Employee Assistance Program)即“企业员工帮助计划”的具体做法,对于企业了解这一项目有很好的借鉴作用。

来自湖北的王女士几年前在单位遭遇性骚扰,致使她的身心受到极大伤害,今年 6 月她自费到北京学习,偶然接受了“EAP”培训,心灵得到极大的滋养。她在接受本报记者采访时说:“如果我们的企业都能推行这一项目,对于改善企业的工作环境,尤其是女性需要得到的职业尊重和安全感太重要了。”

企业员工帮助计划,指企业运用科学的方法,积极主动地通过规划、宣传、调研、辅导、评估等精神福利服务,解决员工在社会、心理、管理与健康等方面的问题,最终达到开发员工心理资本的人力资源管理项目。

企业推动 EAP 服务,可以有效解决或舒緩员工的工作和生活压力;对企业而言,解决员工的后顾之忧,提高工作绩效、减少职业灾害的发生,实现劳资双赢的局面。

据介绍,针对企业员工心理的辅导起源于 1940 年,美国为帮助员工解决戒酒、戒毒问题而开展的,它被台湾的企业使用也有 30 多年。

在台湾 EAP 工作发展及现状

林教授将台湾地区的 EAP 发展归纳为三个阶段:第一阶段,1980 年以前,台湾经济

繁荣,劳动密集型产业蓬勃发展,许多农村劳动者离乡来到城市务工。心理系的大学生和社会工作者对这些背井离乡的劳工进行身心辅导帮助,使之能融入社会,安心工作。第二阶段,在 1980 年至 1990 年中期,由专业的 EAP 机构提供专职或兼职的劳工辅导;第三阶段,在 1990 年后期至今,台湾的产业结构由劳动密集型转向技术密集型,企业和员工都面临发展中的问题需要通过专业机构的帮助来解决。

近年来,企业在市场竞争中,更深刻感受到 EAP 项目能提升其生命质量,而求职者也把企业有无 EAP 帮助,视为企业员工福利的重要参考内容,从而推动了 EAP 服务的普及。

EAP 工作的主要内容和形式

EAP 是现代企业管理帮助解决员工个人问题,提高企业绩效的重要手段。EAP 的每一个环节都是基于人本管理理论、压力管理理论和社会和谐理念,能有效提升员工与领导层的“软实力”与内在长效机制。林教授介绍了实施员工援助计划的主要内容包括三个方面:

首先,对问题的诊断和评估。通过问卷、工作接触等方式直接或间接了解组织和员工存在的问题。其所涵盖的内容范围广泛,除了针对工作中出现的困难和问题进行解答,EAP 部门还提供包括生活中的一系列咨询和帮助,例如:医疗健康、退休补助、住房理财等等。对于员工所反映的问题做出诊断,不仅需要专业工作人员具备良好的专业知识,法律基础,还应具备较好的职业素养。专业人员需要采用访谈、问卷等多种手段,了解劳资双

INC. 特别关注

■本报记者 陶映荃

2009 年 10 月 18 日,第三届心理学家大会在北京召开,此次大会主题为“信心经济与心理学家的社会责任”。在经济全球化时代,心理学家密切关注通过心理学的有效方法和手段,帮助企业来应对正面临的经济危机,其中,妥善处理劳资关系,使劳资双方共赢的“员工援助计划”引人注目,本报记者就此采访了相关专家。

心理学与经济发展

心理学家通过观察记录工人的工作绩效,帮助企业寻找提升工作绩效的最经济方法,方法之一是改变物理工作环境,如增强或减弱照明强度、增加间休、免费午餐、缩短工作时间。

中科院心理所一项调查发现,职场、家庭与亲子关系是影响员工心理的重点难题

“员工援助计划”:心理因素比物理因素更重要

研究显示,车间照明强度逐渐增强,工人的工作效率随之上升;照明强度逐渐减弱,工人的工作绩效并不受影响;增加午休、免费午餐、缩短工作时间这些变化都可以提升工作绩效;但这些变化撤销后,工作绩效仍继续上升。实验报告认为,对于提升工作绩效,心理因素(感受到被关注)比物理因素(照明条件等)更为重要,这就是心理学上有名的霍桑效应。

据中国科学院心理研究所所长张侃介绍,目前在国际上流行的员工援助计划(EAP),是由企业组织为员工设置的一套系统的、长期的服务项目,通过专业人员对组织的诊断、建议,和对员工及其直系亲属提供的专业咨询、指导和培训,帮助改善组织的环境和氛围,解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题,以及提高员工在组织中的工作绩效。

首先通过对员工和管理人员进行宣传、培训,普及职业心理健康的常识,教育他们提高应对挑战和压力的能力。

再由专业心理咨询人员通过快报、手册、海报等多种途径,向员工提供个别、保守隐私的咨询辅导服务,以解决他们的各种个人问题,使他们能够保持较好的状态投入到生活和工作中。

最后,通过诊断了解组织中存在的问题,并找到解决问题的途径,同时,建设一个积极的、支持性的组织环境。

职场、家庭与亲子关系是重点

中科院心理所针对一项 EAP 计划的专项调查发现,员工咨询中,情感家庭问题占 40%、工作压力占 19%、子女教育占 12%、个人生涯发展占 10%、职场人际占 6%、自我认知与探索占 4%、情绪管理占 3%。该报告得出的结论是:职场、家庭与亲子关系是影响员工心理的重点难题。

从事职业健康心理研究的中国科学院心理所博士宋国萍说:“员工近一半咨询的是亲子关系。”

由于不同企业各有其特殊性,因而,AEP 专业机构将根据不同企业提供特别的解决方案,所需专业涉及职业安全、公共卫生、心理学、组织学等综合学科。如钢铁企业需要 24 小时值班,它所需要解决的职工岗位压力问题就与之相关;核电站对于安全生产极为重视,它的员工培训在这一

方面必须是重点。EAP 有助于提高个人生活质量,降低成本,提高生产率。对员工个人来说,家庭关系和工作关系得到了改善;懂得了融洽地处理人际关系的方法;改正了不良习惯;规划了个人职业生涯。

对于管理人员来说,有效地处理员工下属之间的关系,避免涉入私人问题,提供错误建议;更有效的领导整个团队。

对于公司组织机构,改善管理效果、提高生产率;减少离职率;减少招聘成本及培训费用;提高公司士气,提升公众形象。

数据显示,财富杂志评出的世界 500 强企业使用 EAP 的情况,从 1972 年的 25%,上长升到 2000 年的 92.50%。

据张侃所长介绍,EAP 为企业带来的价值无可估量。在美国,对 EAP 每投资一美元,将有 5 至 7 美元的回报;1994 年 Marsh & McLennan 公司对 50 家企业做过

调查,在引进 EAP 之后,员工的缺勤率降低了 21%,工作的事故率降低了 17%,而生产率提高了 14%;在美国一家拥有 7 万员工的信托银行引进 EAP 之后,仅仅一年,在病假的花费上就节约了 739,870 美元的成本;2002 年,Motorola 日本公司在引进 EAP 之后,平均降低了 40%的病假率。

调查,在引进 EAP 之后,员工的缺勤率降低了 21%,工作的事故率降低了 17%,而生产率提高了 14%;在美国一家拥有 7 万员工的信托银行引进 EAP 之后,仅仅一年,在病假的花费上就节约了 739,870 美元的成本;2002 年,Motorola 日本公司在引进 EAP 之后,平均降低了 40%的病假率。

创新型企业的管理人性化

中国国际人才交流协会副主席、国际欧亚科学院院士马俊如教授说,我国在全球化时代已成为世界工厂,外汇储备由 1992 年的 100 亿美元,增长到 2009 年 8 月的 20000 亿美元。

知识经济时代是一个创新者创业、创业者创新的时代,通过知识创造财富的企业,是推动社会发展进步的主要动力。

考察世界 500 强企业的管理模式,与传统的劳动密集型企业的管理方法完全不同,如微软大楼装饰精致,员工有牛奶、咖啡等各种免费饮料随时饮用;年轻的 GOOGLE 公司,员工可以随时休假,可以带着宠物上班,也可以带着孩子上班,虽然是公司职员却已经能像大学教授那样自由决定自己的工作时间工作地点。

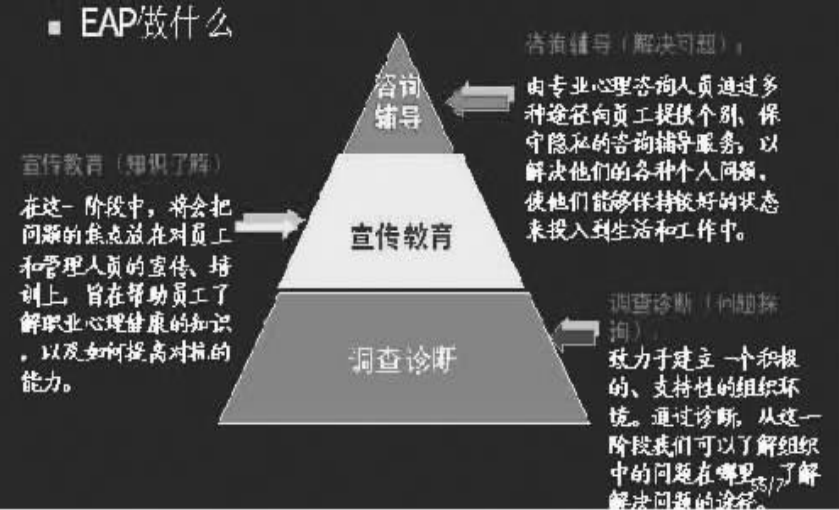
创新型企业看重的是员工的创造力,无论在何处,重要的是敬业态度,表现出来的的是工作质量与效率。

据介绍,一家国内业绩优良的著名电子企业,就是由于管理方式滞后,采用的是人盯人的管理劳动密集型企业员工的方式,导致该企业优秀员工纷纷跳槽,企业也最终倒闭。

比较不同时代的企业管理方式,马教授感叹,企业发展从研究应如何有效管理蓝领、到管理白领,现在已进入管理智领时代,如何有效提高员工的工作效率,工业心理学从早年研究如何简化工人在流水线上的动作以提高效率,到进入关心人、关心员工的心理健康,激发员工的创造力阶段。

因而,要培植创新型企业,也必须满足创新者心理需求的管理模式。否则,创新企业如果没有创新能力的员工队伍将无法生存、发展。

马教授说:“全世界跨国公司约 6 万家,分支机构共有 70 万个,占世界总产值 30%,世界贸易总值 80%,占世界对外直接投资 90%,占世界跨国技术转移的 85%,我国要在国际竞争中成长出一批世界级跨国企业,为中国发展领航!”



龙岩邮政利用“三农”平台拓展市场

本报讯 (记者吴泽思 通讯员杜维娜)“邮局不仅为我们配送优质农资,使我们增产增收,还通过个性化名址库让我们的产品找到了一条新的销售渠道,也为优质特色农产品进城开辟了一条绿色通道。”福建龙岩市新罗区后坪河果场场长陈永金享受到邮政周到的“三农”服务后发自内心的感慨,这也是龙岩市邮政局借助“三农”服务平台,深度开发农村邮政市场,让广大农村群众尽享邮政贴心服务的典型例子。

近年来,龙岩市邮政凭借遍布城乡的网络优势、三流合一的行业优势,积极建设面向农村的社会化服务体系。目前,龙岩邮政已经摸索构建了比较成熟的服务“三农”经营管理模式,服务网络遍布各乡镇村,实现了政府满意、农民拥护、企业受益的“三赢”效果。

2006 年 4 月,龙岩市首家邮政与政府联合成立的上杭古田三农服务中心正式成立,该中心设在当地支局,整合乡镇基层各涉农站所的技术优势和邮政网络优势,向农民提供农资配送、技术培训、信息发布等服务。

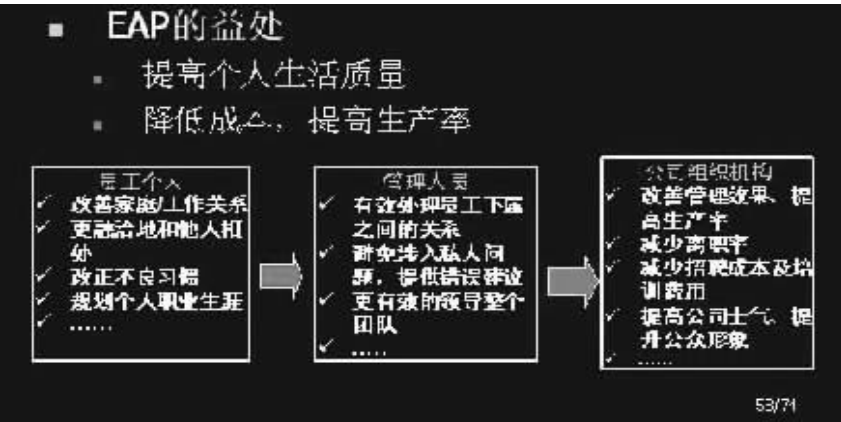
四年来,龙岩全市已经建立了 17 个三农服务中心,还发展了遍布各乡镇村的村级代办点 1180 个、农家店 80 家,不仅为农民提供农资分销配送服务,还整合政府涉农部门、乡镇站所服务“三农”职能,发布农业信息、推广农业新品种、新技术等,帮助农民解

决实际困难。

龙岩市邮政局直接与资质好的农资生产企业合作,把质优价廉的种子、生物肥、农药等农资直接送到农民手中,省去多个中间环节,减轻农民生产成本。为解决种田技术问题,龙岩市邮政局主动与省部级重点中专、龙岩农校联合,在技术协作、辅导就业等领域进行战略合作,四年来共接收了近 70 名农校毕业生入局见习,壮大了三农服务队伍,同时从县市农业局植保系统聘请了 5 位农技专家任农技顾问,在县局举办农技知识巡回培训。开展“小额贷款下乡行,服务三农献真情”活动,将小额贷款信息通过多种方式提供给农村三农服务点和农村种植大户,为农民及中小企业主提供满足其生产经营或临时资金周转需要的短期贷款,有效化解了农村日益严重的融资矛盾。

龙岩市邮政局还充分利用中邮广告、商业信函、邮资明信片等媒体和个性化名址数据库,将农村各类名、优、特农产品对外宣传推介,架起农产品通向市场的桥梁;充分利用邮政报刊发行主渠道,把农民需要的各类报刊、图书送到田间地头,尤其是对农村种植户、养殖户、加工企业,适时组织图书、音像下乡活动,使农村邮政市场越做越大。

经过四年的培育,龙岩邮政服务成为邮政品牌业务,市局三农服务中心被授予“全国邮政系统先进集体”荣誉称号。



方各自的立场观点,了解问题所在。

接着,针对问题进行沟通协调。EAP 工作者的工作重点是协助构建融洽和谐的劳资关系,努力降低双方的冲突矛盾所带来的负面影响,做到最后双赢的解决办法。

EAP 只是一个工具包,提供了解决问题的可能性,而 EAP 人员针对不同问题选择不同的工具来解决它,即善于进行社会资源的整合及运用。林教授举例说,当一位来咨询的员工遇到的是家庭暴力问题,EAP 工作人员就应将此问题交给法律人士解答;而当咨询者需要了解的是进城打工者的子女教育问题时,这由社会工作者处理。

企业开展 EAP 工作,分为内部设置和外部委托两种。内部设置是由企业雇用 EAP 专业人员,组织心理咨询辅导部门协助员工处理生活面、工作及健康等问题。外部模式指企业与专业 EAP 组织签订合同,由他们提供专业服务。

外设的优点在于保密性好,专业性强,服务周到,能够为企业提供最最新的信息与技术,赢得员工的信任。企业内置的 EAP 工作需要专业智慧来应对自身无法克服的局限,以遵守职业规则。

林教授举例说,有家企业老板向企业的