

KEEP MORALE HIGH FOR STAFF

不景气时为员工打气

市场上的不利消息持续，裁员计划接二连三出现。上班族人心惶惶，志气低落，身为老板或管理阶层的你，应该如何鼓励下属，让公司可以逆流而上？Irene Chan向专家们讨教，怎样面对下属才是最明智的做法，也请管理阶层分享他们如何鼓励员工，增加生产力。

PHOTOGRAPHY AIK CHEN ART DIRECTION PAUL SOI STYLING DOLPHIN YEO HAIR CASH/SANDSTORM JURONG POINT, USING PRODUCTS FROM L'OREAL MAKEUP RINA SIM, USING COLOURS FROM M.A.C. NAILS MONSOON NAIL SPA MODEL IRA/MANNEQUIN

最近从朋友那里听到一个消息，她的公司终于推出了‘裁员套餐’，共有A、B、C餐三种选择：A餐是立刻离职，公司会付给员工当月的全部工资；B餐是自己申请辞职，一个月后生效；C餐是立刻开始放无薪假期，直到两个月后另行通知，才决定要不要让你回来。

朋友一方面庆幸自己没有被告名吃裁员套餐，一方面却不无惶恐。只是一个下午，公司就少了一半的同事，办公室内空空荡荡，鸦雀无声。大家低着头办事，连在洗手间碰面也都有所尴尬，相对无言。朋友在唏嘘中有了新的体会：离开虽伤痛，却痛快；留下来却有如慢性疾病，前面还有多少挑战、自己尚有多少日子，都让人非常折腾。

让员工安心才对公司有利

无论是否裁员，在这个大环境中，雇员的士气低落，对前途担忧，都是人之常情。雇员是公司的“生财工具”，如果因为士气不佳、人心不稳而影响了生产力，公司的前途就更让人担忧。

人力资源顾问集团GMP Group的企业服务部高级经理吴坤豪指出，坏消息和不确定性会稍弱士气和降低工作表现，而这可能会影响到公司的账本底线：“雇主除了应该避免以‘糖衣’包装真实情况，同时应该承认所面对的挑战，集合雇员一起共度难关，才有助于面对逆境。”

坤豪认为，在这个时机主动维持良好的宾主关系，对于降低消极心态和激励士气都非常重要。人力资源公司Resource Consulting Pte. Ltd的创办人及人力资源顾问邓曼霞则认为，利用这段时间与雇员打好关系，将非常有利于公司在未来发展顺境时大展拳脚：“这是公司

维持比对手更优秀的竞争优势的一种方法。如果等到经济转好，就已经太迟了。”

激励员工8大招数

开诚布公，增加公司运作的透明度

1 让员工清楚知道公司的状况，消除他们的疑虑，增加他们对公司的信心。管理阶层应该向员工保证公司的资源充足，他们的工作不会受影响。内部沟通非常重要，员工应该透过上司获得公司的第一手消息，而不是透过媒体或其他渠道，这样才能赢得员工的信任，也有利于危机处理。举例说，如果公司需要减少预算，不要不动声色地轻轻带过，以为大家不会在意。上司应该负责解释清楚为何有这一项需要，而且会如何进行，大家才不会左猜右猜，以为公司快要倒闭。

2 把焦点放在可能性，而不是限制上

2 人们说，艰难的时期不会维持太久，但坚强的人会恒久坚持，熬过难关。不要一直着重于情况有多坏，应该把重心放在目前可行和未来有潜力的计划上。让员工探索新的商机，设定未来的目标，指导他们向未来迈进。经济不好其实也是破除不同部门的隔阂的好时机，人力资源部可以尝试扮演更重要的角色，让不同部门多交流沟通，为彼此打气。扮演领袖角色的员工可以利用正面、实在的鼓励性谈话，让大家加入有建设性的讨论，鼓励集体创意，刺激团结心和士气。

3 让员工知道你与他们同一阵线

3 主动与员工见面，讨论问题，给予你的看法和意见，并告诉他们你随时愿意提供协助。让员工知道上司和老板会努力为他们保住饭碗，他们自然会心存

“雇主除了应该避免以‘糖衣’包装真实情况，同时应该承认所面对的挑战，集合雇员一起共度难关，才有助于面对逆境。”

感激,把注意力放回在工作上。无论你选择与员工分享你对于现在的时势的看法,让大家知道这会如何影响公司的生意,还是交待坏消息,只要你鼓励公开讨论,就有助于减少谣言,加强团结力量。

4 注意和聆听员工的意见和想法

以目前的情况来说,无声无息并不一定是好消息。沟通是双向的:鼓励员工说出意见,聆听他们所需,给予支持和鼓励,他们才会知道公司在乎他们的贡献。注意员工是否正面对工作上或生活上的难题,有没有出现突然变得沉默,或是午餐时总是留在办公室内等状况,及时给予协助。

5 赞赏员工,奖励好成绩

如果员工表现良好,不要吝啬说一句谢谢。认同团队和个人的努力,可以鼓励正面和积极的态度,消除担忧和疑虑。举行早餐会、下午茶会等,请员工吃东西,赞扬他们的表现,也可借此轻松地讨论事情。

6 鼓励员工维持健康生活,消除压力

没有必要的话不要让员工加班,鼓励他们过家庭生活、多运动和注重休闲。可以安排午餐按摩活动,或压力管理讲座(某些志愿福利团体(VWOs)所安排的讲座是免费的),以轻松的手法让员工知道纵然经济不景,公司依然在乎员工的健康。健康的生活方式有助于员工意识到工作并非生命的全部,也有助于舒缓工作压力。

7 一起参与公益活动

安排员工参与免费的社会服务,例如探访乐龄之家、回收二手物件、到医院做义工等等,都有助于他们透过为他人奉献,更珍惜自己目前所有。这样不但可以让员工知道自己所面对的困难相对他人来说根本微不足道,公司的社会形象也会同时获得提升。

8 正当对待被裁员员工

如果真的迫不得已,正当、负责任地对待被裁员员工,解释清楚公司目前所面对的困境和减少人手的必要性,可以保护公司品牌的声誉,也可让留下来的员工了解公司的立场。在艰难的时势,保持公司品牌的声誉是至关重要的。要注意裁员所影响到的不只是被裁的员工,处理不当,还会影响到留下来的人,稍弱军心。佳入

“经常举办非正式的早餐会和聚会,与下属建立友好关系,让他们知道无论发生什么事,我们都会帮助他们。” SHAWN TAN

实用的激励策略



CASE 1: 美容界

GRACE BAN

Estee Lauder集团, 执行总裁

在全球经济不景气下,最重要的是确保公司能够顺利渡过难关以及面对未来的挑战。因此我们通过以下的正面策略激励员工:

策略1通过公司的townhall meeting,使员工能知道世界各地的公司状况,并知道公司采取了什么解决方案和措施。

策略2如果员工碰到任何难题,可以电邮到企业的内部互联网邮箱,请资深的管理层给与协助。

策略3增加Sports and Recreation Club的活动,加强公司内部凝聚力。



CASE 2: 媒体

LOH YEW SENG

SPH Magazines, 首席执行官

“人力资源”是杂志最大的资产,所以在这个时候激励员工是当务之急。对于这点,我认为“沟通”很重要,因为一切的不安、恐慌、谣言都是因为缺乏沟通而引起,所以我们通过几个步骤来确保员工和管理层之间的紧密联系:

策略1通过NewsBite网上杂志让员工知道公司的最新动态。

策略2在必要时召开的定期全体大会宣布公司的重要决策和企业表现。

策略3不会隐瞒公司的政策和当前状况,使员工们可以安心,不需猜测。



CASE 3: 汽车业

GLENN TAN

Motor Image Group, 集团首席执行官

我们采取的是透明政策,清楚地让员工知道公司目前的行政方向。现阶段对管理层来说,裁员并不是最好的解决方法,更重要的是大家如何一起努力节约开支和达到更大的效率。

策略1我用了好几个月的时间不断灌输员工以上的观念,告诉他们现在必须以公司为重,但是如果表现差强人意可能就得离开。通过这样的透明化的沟通方式,大幅度的降低了员工们的恐惧,不会再每天提心吊胆“还有没有明天?”



CASE 4: 地产界

SHAWN TAN

HSR Property Consultants Pte Ltd

转售部高级副总经理

激励士气对于从事销售业务的我们来说,是非常重要的的一环。如果下属在投入工作上有所顾虑,就会直接影响到业绩。当经济不景气,作为管理阶层的我,就更需要与下属分享经验和对未来的希望,与他们一起奋斗。

策略1经常举办非正式的早餐会和聚会,与下属建立友好关系,让他们知道无论发生什么事,我们都会帮助他们。

策略2举办更多免费的研讨会,邀请演讲人演讲与加强信心和士气有关的题目,增强下属的积极性和动力。

策略3把需要特别协助的下属组成小组,重点指导他们,改善他们的工作能力,提升他们的表现。