



IPG Institute for Psychology of Work
Unemployment and Health

Health in Restructuring:

Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)

(Chinese Version)

重组中的健康问题:

创新探索与政策推荐(HIRES)

(中文版)

The project Health in Restructuring (HIRES) was supported between 2007-2009 by the Directorate General Employment of the European Commission under the PROGRESS programme.

The expert group was co-ordinated by Prof. Dr. Thomas Kieselbach (IPG, U Bremen, Germany; project management: Andries Oeberst).

Project partners: Elisabeth Armgarth (HRM Ericsson, Sweden), Prof. Dr. Sebastiano Bagnara (U Sassari, Italy), Prof. Dr. Marc DeGreef (Prevent, Belgium), Prof. Dr. Anna-Liisa Elo (U Tampere/FIOH, Finland), Prof. Dr. Stephen Jefferys (WLRI, Metropolitan U, UK), Dr. Catelijne Joling (TNO, The Netherlands), Prof. Dr. Karl Kuhn (BauA, Germany), Dr. Karina Nielsen (NRCWE, Denmark), Dr. Nikolai Rogovsky (ILO, Geneva), Prof. Dr. Benjamin Sahler (ANACT, France), Dr. Greg Thomson (UNISON, UK), Dr. Claude Emmanuel Triomphe (ASTREES, France), Dr. Maria Widerszal-Bazyl (CIOP-PIB, Poland).

The full report has been published in English, French and German. The English report is available as: Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C.E., & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*. München: Hampp. ISBN 978-3-86618-340-7

The project Health in Restructuring (HIRES) was supported between 2007-2009 by the Directorate General Employment of the European Commission under the PROGRESS programme.

Responsibility for the Chinese translation: Prof. Dr. Zhijun Zhou from the Department of Occupational Health of School of Public Health/ MOE Key Laboratory for Public Health Safety/ WHO Collaborating Centre for Occupational Health (Shanghai), Fudan University , Shanghai 200032, China (zjzhou@fudan.edu.cn)

(中文版, 由中国 上海 复旦大学公共卫生学院/教育部公共卫生安全重点实验室 /WHO 职业卫生合作中心 刘萍、徐甫、周志俊翻译)



復旦大學

Fudan University





Health in Restructuring:

Innovative Approaches and Policy Recommendations (HIRES)

重组中的健康问题：创新探索与政策推荐(HIRES)

摘要

企业重组不再被认为仅是暂时性的危机。当前的发展表明在许多单位甚至地区和部门之中，重组已经成为一个反复和持续的过程。然而，重组往往不能达到使企业效益得到巩固或进一步提升的预期目标。相反，重组会使所有成员的生理和社会-心理健康陷入危机。它不仅能诱发失业者和留用者身上业已存在的健康问题，还使这些疾病进一步迁延发展。病假增加、更多员工带病工作会导致企业绩效下滑，而对重组的不满也会直接阻碍单位内部的协调性。因此，应当把重组作为个人和单位共同的应激因素。为了有效抑制企业重组的风险，个人、企业和社会的各方行动小组应当联合起来，携手推行健康改革，为那些失业工人的职业转换保驾护航。

重组中的健康（问题）欧洲专家组（HIRES）由不莱梅大学的 Thomas Kieselbach 负责组织，并得到了欧盟就业总局的支持。该专家组发表的这份报告，简明地综述了企业重组的影响和实现“健康重组”所必需的社会体制及变更措施。该项目的成果是基于来自于多学科的 15 位项目参与者和 12 位外部专家的专业意见。本报告提出了政策建议，并在公司及区域水平上开展了对创新举措的实例研究。报告面向政策制定者、政府机构如劳动监察部门或联邦劳工组织、联盟、管理者、职业卫生和安全人员、股东和职工等。

考虑到当前的危机对就业形势和职工健康前所未有的影响，HIRES 的建议显得尤为重要。

执行概要

企业重组的健康问题是被研究者、干预者和大众普遍忽视的领域。HIRES 专家组分析和讨论了过去几十年中他们曾参与的来自不同国家和欧洲相关课题的大量经验。除了这些已发表的专业意见外，HIRES 还分析了各种实例，证实单位重组对健康确有影响，并举例说明了能控制健康损害的重组办法。最后，来自公司和各地方的外部专家受邀在 2008 年的系列专题研讨会上发表了报告，进一步扩充了可供专家组参考的宝贵经验。

重组每时每刻发生于各个充满竞争的单位，因此其影响波及了整个欧洲社会。重组被认为是一种比一般转变更具意义的结构调整。它至少触动了整个组织部门或全公司，而非一些无关紧要的业务变动。具体可以表现为倒闭、减产、外部采购、境外转移、转包合同、合并、迁址、内部工作调整或其他复杂的内部重构。伴随重组对就业的冲击，员工、组织、团体的健康面临巨大威胁。与此同时，健康作为关键因素反馈作用于公司的人事任用和生产效率。因此，维护健康对重组执行者而言是项重要挑战，而这正是 HIRES 指出的在单位结构转变中常被忽视的问题。

HIRES 尝试回答以下问题：在欧洲和国家水平上哪些资料对于监控当前重组的普遍形式和影响是有价值的？怎样将重组对个人健康的威胁联系到单位绩效上？欧洲施行什么政策才能指导重组过程最大限度地减少对健康的损害？各方执行者该如何协作才能维护单位、员工和团体的良好状态？哪些创新的重组方法对解决健康问题有最佳效果？

HIRES 认为，缺乏重组所致员工健康损害的专业知识是问题所在。就业总局在过去的项目中已经发现了这种认知上的不足，比如 MIRE 项目：欧洲创新重组的监测，2005-07.针对这一点，HIRES 在报告中提供了一些从欧盟和部分国家采集的重组监测资料。在质量和相关性上，这些监测系统对于健康问题的研究很有限，因其仅覆盖了欧盟内部。报告还补充了重组影响个人健康和单位绩效的科学证据。

最普遍的重组概念仍是指一种使当前的工作条件甚至就业遭受威胁的危机。除单位改革带来的一贯挑战和困难，它还引发了单位各层面人员的不确定感和不满，而有些实际上只是在杞人忧天。因此，作为单位发展的“正规”手段，重组中预先采取的干预措施应将以下部分永久纳入议程：针对降低员工的工作不安全感而提出的两点建议之策：

- a) 员工本人和单位应共同努力，保持就业能力、以防一旦失业的严重后果，
- b) 在重组的准备和开展过程中保证决议的公开公正，以减少不确定感。

本项目致力于进一步认识那些重组过程中鲜为人知的健康问题，涉及那些裁员中的直接受害者，裁员后仍然留在公司的职工（留用者）及负责领导和执行重组的管理人员。健康影响还能跨越这些群体，波及受害者及留用者的家庭，甚至威胁到整体上也发生着重组的社区。HIRES 将对失业的传统研究，扩展到对所有受社会和经济变化影响的团体的研究。

正如报告显示，这些团体同样需要公众的关注和支持。据报告称，职业转变往往会超过个人应对这种生活挑战的能力。因此，我们在职业转变过程中提出“社会护航”这一概念，即凝聚全社会力量，让所有参与者共同承担平稳渡过危机的社会责任。

HIRES 讨论了现存和所需的欧盟政策，回顾了一些欧洲机构在此所起的作用。所有社会相关者的角色都被一一审阅。我们就健康重组所展开的社会对话，还包括对重组过程中每一个积极参与的社会团体的详细意见。

多种工具、手段、措施，以及 HIRES 报告中涉及的对于社会参与者和职业安全与卫生机构的职能评述，均适用于雇主、其他社会合伙人和欧洲、国家及地区水平的政策制定者。我们提出的以健康为先的新型理念，可能会导致颇具争议的健康成本内在化。当下的金融危机——我们只能在初步且模糊的资料基础上估计其对实体经济的影响——会加强对重组过程的认真监控和严格管理，合理运用各种工具、手段、措施，确保改革过程中较少的社会破坏。

本报告概述了怎样运用巧妙的措施，创新的工具和手段确保重组过程中的个人健康和单位绩效。MIRE 项目已经说明了健康问题怎样在重组前期和全程成为核心，而这一点需要单位和其他负责管理、支持重组的机构予以高度重视。延续该方针，HIRES 项目搜集并讨论了关于健康重组的良好操作实例，省去了繁琐教程和操作步骤。我们从精挑细选的健康保护案例中总结出如下创新之处和生动经验：

- 社会性敏感重组（像国际劳工组织（ILO-SSER）的概念所展示的）是保障重组期间个人健康的第一步
- “健康重组”需要有自觉的权益团体，特别是股东和领导者。
- 单位改革总是潜在的压力因素：裁员往往是重组中的一环

- 员工的紧张水平可以作为早期的预警信号，提示了特殊健康预防的必要性
- 健康监控和预防措施需要有明文规定作为协调基础
- “健康重组”需要积极主动的卫生政策
- 积极的卫生政策需要单位内部同时展开的健康管理
- 外部合作可用以保障积极卫生政策的实施
- 单位重组和相关健康效应能够对社区造成较大影响

经 HIRES 研究发现，重组过程确实会对职工健康造成严重危害，其中包括那些所谓的重组留用者。而雇主或其他社会执行者可以通过有效措施降低重组的健康损害，这将有利于职工、雇主和广大社会。

基于实例分析、专家组内和组外与 HIRES 共享的经验，我们提出了 12 条建议，作为欧洲企业未来健康重组的主要框架。在此我们想扩充健康的重要概念——在重组中被狭义局限于经济方面。而需要强调的是，重组对个人健康、公司绩效、社会整体的长期影响若遭轻视，后果不堪设想。

十二条 HIRES 政策建议参看如下方面：

1. 监测与评价
2. 裁员的直接受害者：下岗职工
3. 留用者的反响和单位绩效
4. 负责重组流程的管理者
5. 单位的预期与准备
6. 过程中体验到的公正度和信任感
7. 沟通方案
8. 应急工和临时工的保护
9. 新的劳动监察方向
10. 加强职业卫生服务的作用
11. 对重组中中小企业的特殊支持
12. 欧洲所需的革新方面：企业社会责任，常规健康促进，职业转变和就业能力讨论

当今企业的重组理念既保留了欧洲社会雇佣关系的特征，又进一步提出全球化竞争力的新要求，那么，就不仅要参看公司良性发展的经济指征，又要关注重组对职工个人的效应。同时还需考虑其对企业长期经济竞争力的深远影响。这一新理念把股东的单方面视点扩展为对整个利益团体共同效益的均衡思考。这种全方位视角把有社会责任感的重组列为今后的目标。

即便 HIRES 的建议是基于全面详实的重点资料和广泛知识，也不得不落实到国家、地区和公司水平，以使相关课题显得更为精确。它也因此成为 HIRES 今后的主要任务——作为 HIRES 的附加项目并已获得就业总局的支持——使研究成果更符合东西欧 13 个国家的实际操作和具体国情。当我们的专业研究被转化至不同国家水平，适用于不同利益团体和参与者，包括职业安全与卫生机构，该成果也将会在推广和交流过程中逐步丰富健康重组理念，唤起更多欧盟成员国对此的关注。

5.创新重组的经验教训和政策建议

HIRES 已经分析和讨论了过去几十年中他们曾参与的来自不同国家和欧洲相关课题的大量经验。除了这些已发表的专业意见，HIRES 还分析了各种实例，证实单位重组对健康确有影响，并举例说明了能控制健康损害的重组办法。最后，来自公司和各地方的外部专家受邀在 2008 年的系列专题研讨会上发表了报告，进一步扩充了可供专家组参考的宝贵经验。

经 HIRES 检验，重组过程确实会对职工健康造成严重危害，其中包括那些所谓的重组留用者（重组后仍然留在公司的人）。而雇主或其他社会执行者可以通过有效措施降低重组的健康损害，这将有利于职工、雇主和广大社会。

相比那些大型私有企业用以应对经济挑战的策略，中小企业和公共机构各有不同的重组模式。回顾 HIRES 课题已研讨过的多种案例，重组显然并非一种特殊现象，它可以是任何处理危机、维持企业继续运作的过渡措施。因此，HIRES 所收集的研究案例相对欧洲多种普遍的重组模式而言有其局限性。但它们都强调了健康作为关键因素之一在一次成功调整中的重要性。

多种工具、手段、措施，以及 HIRES 的最终报告中涉及的对于社会参与者和职业安全与卫生机构的职能评述，均适用于：雇主、其他社会合伙人，和欧洲、国家及地区水平的政策制定者。我们提出的以健康为先的新型理念，可能会导致健康成本内在化——对竞争全球化挑战下的重组的争议之一。当前的金融危机——我们只能在初步

且含糊的资料基础上估计其对实体经济的影响——会加强对重组过程的认真监控和严格管理，合理运用各种工具、手段、措施，确保改革过程中较少的社会破坏。

新一轮辩论即将拉开序幕——确定何种程度的重组相关健康损害被定义为职业病，伴随而来的是社会执行者不仅要使预防和监测内在化，还应把治疗措施纳入议程。

5.1 来自案例研究的经验教训

挑选有关健康预防的实例，并将其创新之处和详细经验列举在此（见附录 7.1-7.3）。

社会性敏感重组是保障重组期间个人健康的第一步。国际劳工组织的案例清晰表明，同时关注相关员工的利益和预期的经济效益，能帮助员工和公司顺利渡过重组。因而即使在重组中并未采取针对性的健康预防措施，个人和经济效益也会受到正面影响。

“健康重组”需要有自觉的权益团体，特别是股东和领导者。重组的经济效益是通过其对劳工的效应产生的，而在未来只有健康的劳工才能成为生产力。这是我们对股东、权益团体和单位领导者敲响的警钟，因为他们的优先选择是重组方案的主要驱动力。这一现象可见于 ANACT 和 AstraZeneca 的案例。从 EDF Energy 的案例研究中可以得出以下极有说服力的论据：在重组期间，职工的福利得到强有力的支持后，他们随后的努力工作能够化为净效益，增强生产力和生产效率。这些支持包括增加对员工的承诺、减少工作相关或不相关疾病及意外的发生，这也能直接降低缺勤率。

单位改革总是潜在的压力因素。裁员往往是重组中的一环。这至少得到了普遍的公众认同。因此，重组中职工感受到的最大压力之一就是缺乏对工作岗位的安全感。除此之外还有其它已被证实的压力源。例如，在 ANACT, BGF (7.5) 和 EDF Energy 的案例中，将更高的工作要求（需要新资格和/或更大工作量）所造成的紧张情绪和违背个人期望（如职业生涯，工作角色）时产生的焦虑加以区分。

员工的紧张水平可以作为早期的预警信号，提示了特殊健康预防的必要性。AstraZeneca 的案例充分论证了必须对职工中工作岗位安全感缺失进行长期监测。当没有纵向研究数据考量重组所致变化时，可参照国家标准。EDF Energy 的案例研究详细说明了从良好心理状态到压力产生之间，可测量的连续谱。此外，一种监测疾病早期症状的特殊工具在 BT 案例中得到了介绍。它们的心理健康变化监测法（STREAM）改动后同样适用于其他场合。BGF 案例研究中引入的调查及控制系统则特别强调了另一

方面：单位和个人的安抚（例如参与和氛围）。这种注重安抚的方案是干预措施良好的开端。

健康监控和预防措施需要在一个具有多数明细规定的总纲下进行。各种紧张信号的监测，健康预防服务的提供，以及使卫生保健行动有的放矢都是令单位头痛的难题。所以应当建立一个能应对相关场合、执行者、职责(见 ANACT 或 FIOH, 7.13)和目标(见 Ericsson, 7.6)的总体方案，还有实践时可参照的明文规定。Ericsson（爱立信）案例清晰指出，当经验匮乏、需要从失败中总结发展启示时，这些规范可边操作边完善。

“健康重组”需要积极主动的卫生政策。强调危险信号早识别的理由之一，是因其康复需求增长前开展了一级预防。因此职工中重组相关疾病的发病率得到控制，缺勤率和额外的卫生保健费用也相应减少。许多实例研究都明确指出，单位的卫生政策不仅包括应对不同重组阶段的具体措施，还需长期的行动支持，比如积极的适应力增强计划或高级就业能力培训（如 7.4 和 7.10）。爱立信的案例突出了对高危人群增强这些计划的重要性。Voikkaa 案例(7.10)研究则特别强调了为那些高风险下岗职工提供特殊照料的准则。

积极的卫生政策需要单位内部同时开展的健康管理。长期监控和早期预防措施首先需要一线管理者的参与，因为他们常常是职工的直接联系人（见 BT）。特别是在重组期间，一线管理者需要为此期可能发生的特殊（健康）问题做好准备。在这点上，HSE 管理标准可以作为准备活动的基准（见 EDF Energy, 7.4）。Voikkaa 案例把另一个重点放在了职业卫生安全员身上，因为他们的紧张水平在重组期间也会同步提升。在该时期，合理有效的分工能予以控制。常规高级培训计划的建立和实施同样明确要求卫生保健的参与，而这也是人力资源管理者需要考虑的问题（见 Ericsson（爱立信），7.6）

外部合作可用以保障积极卫生政策的实施。规模较小的企业尤其缺乏长期固定的主动健康监测和预防措施。对于中小企业而言，通过咨询公司，保险公司或地方政府，与业务相关者或专业医疗机构携手合作是至关重要的（ASP（7.8），级联网络（7.11），爱立信（7.6/7.6），North Rhine-Westphalia（7.12）（北莱茵河威斯特伐利亚）和 Voikkaa（7.10））。外部专家可根据单位管理层的要求提供服务，同时他们也是企业职工可信赖的对象。而当地政府和承办机构也可以通过制定政策和支持改革，深刻影响中小企业内部卫生保健标准的制定和落实（见级联网络，7.11）。特别是在产品共营领域，品牌特有的理念和卫生安全标准能在领头羊作用下得到积极传递，使同品牌合作者共同受益。

单位重组和相关健康效应能够对社区造成较大影响。个人危机往往会波及家人或其他紧密相关者。在这种大范围的作用累积下，整个社区的健康都会遭受威胁。所以，尤其当进行重组的是该地区的重点用人单位时，单位内部的动态和效应也会强烈影响到所在社区（见 Voikkaa）。这就再一次强调了同地方政府和公共机构紧密合作的必要性。特别是来自公共就业服务机构的弹性方案。

5.2 政策建议

HIRES 提出了 12 条政策建议，作为欧洲企业未来健康重组的主要框架：它们来自实例分析以及组内外专家的宝贵经验。在此我们想扩充健康的重要概念——在重组中被狭义局限于经济方面。而需要强调的是，重组对个人健康、公司绩效、社会整体的长期影响若遭轻视，后果不堪设想。

即便 HIRES 在欧盟水平上的建议是基于全面详实的重点资料和广泛知识，也不得不降至国家、地区和公司水平，以使相关课题显得更为精确。它也因此成为 HIRES 今后的主要任务——作为 HIRES 的附加项目并已获得就业总局的支持——使研究成果更符合 13 个国家的实际操作和具体国情。这次我们的经验取自横跨东西欧的多国、范围进一步扩大。当我们的专业研究被转换至不同国家水平，适用于不同利益团体和参与者，包括职业安全与卫生机构，该成果也将会在推广和交流过程中逐步丰富健康重组理念，唤起更多欧盟成员国对此的关注。

1. 监测与评价

目前急需使重组健康效应资料更匹配实际情况。为了全面了解欧盟成员国问题的严重程度，探明重组影响健康的因果机制，在欧盟、国家、地区和公司水平上必须监测与评价进行中的重组。

为检测职工在各种单位改革，包括危机下重组和公司内持续性结构调整（如及时管理、岗位轮转、灵活的工作安排）前、中、后期的健康状况，一套简明的欧洲重组监测系统是必需的。该系统将会取得更匹配实际情况的资料，比如不同国家和地区盛行的重组模式。同时我们还需一款纵向研究方案对其进行调整，并探明重组影响健康的因果机制。这些数据将会使国家和专业团体真正把握健康问题的出处。而重组监测系统会及时通知重组方。这对取得欧盟所有成员国的同类数据是条有效捷径。

企业和新发紧急风险——社会心理风险的欧洲调查（ESENER-PR）示范了如何在欧洲水平上对重组中的健康问题进行监测。该调查于 2009 年由欧洲职业安全与健康管

局启动，目的是探究管理者和员工对新发紧急社会心理风险的认知程度和处理措施。它将覆盖 31 个国家（欧盟 27 个成员国、挪威、瑞士、克罗地亚和土耳其）

监测的实施也应参考经搜集和分析的国家资料。政府组织应当建立长期的健康影响监测系统。在国家水平上，多国已开展调研，监测工人中一部分代表性样本的健康与安全。现今重组问题也需被纳入其中。而有些国家的调查早已添加了该策，比如荷兰、德国和研究范围较小的丹麦。这些调查——结合病假资料、医院挂号人数和福利（比如提早退休）——能够提供职工健康安全受重组影响的实用信息。为监测重组中的健康状况，我们强烈建议职业和公共卫生系统在地区和国家水平上建立更加紧密的合作关系。

现正施行的欧盟条例（89/391/EEC 指令）指出“雇主有责任在任何工作相关方面确保工人的安全与健康”。这包括评估工人安全健康所冒的风险，采取必要的预防措施保护他们的健康。同样地，重组健康影响评价可以成为公司风险评价方案的一部分。不仅对职工的健康安全进行风险评估，还需对改组的整个流程实行监测，重点在于其过程，即交流情况、领导的支持、员工的参与、应对变化的准备。风险评估应当在重组的前、中、后期进行，以使重组对员工健康安全的潜在不良效应降到最低，随后再采取措施处理风险评估发现的问题。对揭露重组问题的方法进行考核是至关重要的，目的是判断该方法的有效性，并相应作出调整。在这个层面上，监测和评估应当切实可行并成为公司日常操作的一部分。

2. 裁员的直接受害者：下岗职工

在以工作为核心的社会中，失业被认为是首当其冲的压力因素，与之相伴的还有高风险的健康危害和社会排斥。因此，HIRES 建议的中心旨在维护那些因企业重组而可能下岗的职工的社会心理健康，或降低他们所受的健康损害。

当前的经济格局趋向全球竞争化，而这种改变往往超越了人们的承受能力。因此从根本上不能把它看成是单一的问题；反之，在职业转换中该过程必须与“社会护航”这一概念相结合（比如新职介绍/换岗咨询的方式），以体现出不同层次（欧盟、国家、公司和地方机构）对重组的社会责任。当前的危机要求更加倍的努力来保护人们的健康，以避免“流行性灾难”（WHO）的发生。

欧盟可以贡献出某些国家经检验优秀可行的示范措施，这些国家在援助失业者和帮助他们重归工作岗位方面有着先进经验。一种具远期意义的预防措施就是提高人们的就业能力（该能力对个人和企业共通）并加强对不同工作的适应能力，为应对变幻莫测的劳动力市场做好万全准备。

重组对健康的影响应作为风险评估的一部分，并且其开展必须领先于公司内任何重组计划。一旦发生无法回避的裁员，其一就是立即提供帮助（在公司内外），而且地区的公共卫生机构从最初就应参与。重组流程必须在受职工和职工代表认同的、公开公正的模式下进行，即使受害员工仍然会对决定表示不满。删选程序、关于重组计划的内部沟通与互动、以及公司会提供何种程度的具体帮助，都会左右人们对公正性的看法。也正因如此，这些都可以减轻人们社会心理健康所受的冲击。

帮助失业人群的干预方案的重点在于使他们迅速重返工作岗位。这些方案只有与综合素质提高计划相结合时才能发挥应有作用。资格与能力的提高只是种缓冲而不能错误地导向“资格决定职业”。为了避免长期失业的滞后效应，维护工人健康这一使他们重新上岗的必须因素，需要进一步拓展和评价劳动力市场健康促进（如德国）的概念。

3.留用者的反响和单位绩效

任何重组运行是否取得成功通常都是由留用者的反响决定的。不只是单位裁员，包括其他使员工产生极大岗位不安全感重组形式，因其给留用者健康蒙上了阴影，即使没有裁员，也不可能达到缩小成本或增强生产力的预期目标。此外，值得关注的还有留用者健康效应的直接开销，比如上升的缺勤率和医疗费用。

单位裁员的宣布和执行，哪怕有时仅仅只是可能性，都会使大批的不在裁员名单上的职工闻风而动。这些反应可以分为即刻的情绪波动、对单位的态度变化和行为方面的改变。它们不仅对单位绩效而且对留用者健康都会造成严重后果。

能确定的主要情绪反应是对失业或工作激烈化的恐惧。它们会直接导致精神压力升高，带来倦怠和心血管问题。这些即刻的情绪反应也会引起态度上的改变，如对岗位满意度下滑、对单位（特别是管理层）和单位承诺产生质疑，这些都会促使他们离开公司。最后，重组反而使职工更替率上升、生产力下降，这往往是留用者的消极行为，如缺乏干劲与创意，招致的恶果。这些反应不仅是短时效应，更可能在重组多年后依然后患无穷。

为了使留用者因裁员或其他重组形式产生的不良反应降到最低，专家组提出了几条预防措施。管理者应当保持整个决议过程公开透明、意见互通，以避免失信、减少恐惧、降低不安。同时须尽快传达清晰的未来规划。只有让员工代表从最初就参与决策流程，才能保证过程的公平性。

当务之急是让管理者认识到工作量因重组加大会直接影响留用者和他们的心理健康。当该问题无法回避时，就必须公开明确地正视并处理。所以，重点是要理解留用

者的这些反应合乎情理，准备接待有困难员工的上访，并且对他们一视同仁。同时在重组前期及过程中加强健康监测和卫生保健服务。让留用者评价重组好坏，从中积累未来发展所需经验，令员工明白他们的参与对单位十分重要，这些都会使公司受益匪浅。

4. 负责重组流程的管理者

中层管理者即使在重组过程中扮演着重要的角色，但往往遭到忽略。一方面，他们作为使重组顺利进行的关键人物，在单位中发挥着类似“中枢神经系统”的功能：他们传达高层管理者的思想，负责把笼统的决议方案转变为实际操作和改革项目。另一方面，他们自身也承受着重组压力——部分原因是他们在管理中所处的夹心位置。

员工期望管理者能对如何应对改革加以指点。因此，他们同时扮演着模范和改革驱动者的重要角色。这就意味着应当慎重地将中层管理者拉入决策制定，使他们能够理解改革的依据，进而传达并实施。这能有效推动他们积极活跃地实行改革。而培训管理者处理改革过程也很重要，因为这是他们在日常管理中学不到的必需技能。

然而，不能把管理者仅仅看作是改革的模范或驱动者。他们同样暴露于重组所致的健康损害风险中。他们可能没有能力实施改革，因而引发无法胜任的矛盾。重要的是，他们会发现自己的处境十分尴尬，既要负责执行高层的决策，又要确保员工有良好的健康和福利。而这些员工中可能有他们长年交往的同事和朋友，于是最终他们选择回避操作过程。中层管理者倘若能敏锐地处理各种场合，创建积极的改革环境而不是独善其身，就能有效减轻重组对员工健康的负面影响。中层管理者的态度和技能都应当被视为推动改革的核心力量。

对中层管理者的培训应当包括授予其必要的工具和手段，用以辅助单位重组中的改革管理，并树立一定的健康意识。迄今为止，只有很少的研究针对中层管理者运用何种技能成功地领导重组过程。为了开展有意义的培训项目，有必要对这种能力进行深入探讨。即使工作中压力管理的重要性已经得到了认同，依然需要研发那些处理得当、行之有效的必备技能。

5. 单位的预期和准备

雇主应当有这样的先觉意识：只有确保员工拥有成功适应重组的能力，才能施行改革。从根本上讲，需要为员工提供技能培训，以使他们在单位和广阔的劳动力市场中更灵活、更有机动性；因此，即使这些员工不幸失业，也能较容易地找到工作。

研究证据表明，员工为改革所做的准备越充分，员工处理改革困难和挑战的水平就越高。那些觉得自己有能力换工作（在公司内/外）的员工很少在自己目前的岗位受重组威胁时为压力所苦。重组过程中缺乏及时和充分的交流一直是困扰员工的长期问题。相对于重组的结果，员工们感觉自己更容易受到领导宣布的未来改革措施的影响。员工及其代表应及早地参与重组决议过程，甚至先于单位面临重组，这对保护员工健康免受重组影响至关重要。

对雇主而言，这意味着必须采取一种更具战略性的长期措施，此时，重组不再只是一时的危机，而是必要的、经常性的、组织生命的一环，而雇主需要通过培养有适应性的劳动力做好准备。

强有力的宏观经济论证表明这种措施需要得到国家政府和欧盟层面的支持。在整个工作生涯持续培养职工的技能，比发展一批适应力强的劳动力获益更多。而且它的优点还包括通过高技术劳动力赢得的竞争优势。一些政府把重点放在终身学习上——比如在英国，将学习代表引入工作场所——不仅彰显了他们如何促进学习计划，还借此确保工人更好地适应重组，同时使劳动力的全面技能水平得到提升。如果欧盟采取类似措施，在欧洲发展学习代表，这将有助于学习计划覆盖欧洲的工作场所。从而使整个欧洲的劳动力适应力上升，技能水平提高，就业能力增强。

预期和准备还应当被列为各行业社会合伙人的责任。纺织品和汽车行业尤为如此，这些行业很好地依靠他们的经验和理解，监督自身在本行未来的发展。同样地，当地和区域当局也应在重组的预期和准备中扮演积极的角色，否则它们将不得不承受重组失败造成的地区压力。

6. 过程中体验到公正度和信任感

建立信任的关键是使员工相信雇主待人公正。公正在这里有三方面含义：分配公正、过程公正以及交流公平。在雇主扩散不安的重组时期，为了维持员工的信任，社会合伙人和政策制定者需要系统地处理这三方面问题。

对预期的建议已经强调了重组过程中信息交流的重要性，它会对员工健康产生影响。更一般地，我们可以说成功的重组依赖于员工对雇主的高度信任。

当资源有限、有些人失业而另一些人因工作强化而不得不做更多工作时，分配公平就成为棘手的难题。高层管理者的巨额奖金可能会暗中危害那些工作有风险的员工。这在当前的全球金融危机中尤为明显，对管理者的指责也聚焦在他们获得的奖金

或有计划的未来投资回报上，而与此同时包括裁员在内的重组正发生在眼前。从员工的角度看，全盘质疑重组过程的合法性是可以理解的。

同样地，雇主执行重组的流程和程序——包括筛选过程——必须是明确而公正的，这就意味着它们首先应按客观标准来决定。偏袒或不合理的歧视将会破坏员工的信任，导致员工疏远、压力倍增。

与交流公正相关的是员工通过何种渠道得知重组计划，以及他们的意见受到何种程度的重视。雇主必须透明而诚实地实行重组。时机很关键；最先通过报纸得知工作危机的员工，不太可能相信之后来自雇主的声明。另外，让员工明白他们和员工代表的意见都会被听取也十分重要。

工会有重要职责确保员工相信自己被公正对待。许多员工觉得自己在重组期间很脆弱，但往往又不敢大声说出口，以防招来更大的风险。此时工会代表可以代替困境中的员工发表意见。在这种情况下，工会需要保证健康被摆在首位，并且被视为双赢的成果。

7.改革的沟通方案

充分的沟通对于重组来说至关重要。雇主应当建立沟通方案，欢迎各种重组建议。重组过程往往是一段动荡时期，甚至对相关管理者而言同样如此。这种不稳定性正是重组相关者主要的压力因素。

缺乏良好的沟通，容易使那些受重组影响的员工感觉被疏远、被忽视，势单力薄。充分的沟通则有助于减少不确定感，使员工觉得自己的看法和利益得到了关注，甚至使他们产生主人翁的感觉。良好的沟通是雇主的责任，但是其他社会执行者，如工会和劳资联合委员会也发挥着主要沟通渠道的作用。

沟通对保持信赖意义非凡——它是减轻重组压力的重要因素。而通过鼓励员工买进公司的控股权，它就能更有效地降低重组对健康的负面作用，从而减轻无助感和疏远感。良好的沟通包括以下三要素：

- 信息的质量：指它的可及性、准确性和实用性。信息应当适合接收者，这样才会让每一个人理解重组对他们来说意味着什么。

- 及时性：信息需要被及时传达，使接收者明白自己的合法权益得到了重视。例如，员工通常很难理解为何失业信息往往最先出现在报刊上。这通常是因为这些信息与股价息息相关，而股票交易的规则就是它要最先被发布给股票交易所。雇主必须在管理过程中考虑到员工的合理期望，包括让他们尽早得知裁员信息。

- 信息的方向性也十分重要：如果员工和他们的代表组织仅仅是信息的被动接收者，那么他们很难感觉自己有一定权利或能参与公司股份。信息互通的最好体现是主动倾听和积极反应。换句话说，雇主应当采取建设性的行动，来证明他们确实考虑了员工和代表们的看法。

因为沟通是重组中的主要问题之一，单位从一开始就应谨慎制定一套切实可行的重组沟通计划，包括：沟通渠道、时间表、不同参与者的职能。

8. 应急工和临时工的保护

临时工和代理工——有时叫应急工或外围工——应当和那些受主要雇主直接领导的职工（他们的工作是由雇主指导的长期工作）一样，拥有享受重组中健康促进服务的权利。

因为全球金融危机的影响，近期越来越能表现出应急工和临时工是何等脆弱的群体。欧洲许多大型公司纷纷宣布了数以千计的裁员，但是尽量保证他们所解雇的员工主要是临时工、应急工或者次级承包商。

这就意味那些经常更换工作、特别需要健康支持的群体，在重组期间只获得了较少支持，还要面临迫在眉睫的高失业风险。

因此政府和欧洲的干预要比《代理工人规章》提供更多帮助。主要的雇主，也就是管理临时合同或代理商的雇主，应当对他们员工的健康负责。工会也应更加积极主动地替员工说话。如果没有这一层面的干预，欧洲数百万的应急工将会因缺乏保护而受到重组造成的最恶劣的健康影响。

很难评估欧洲次级承包商、代理工和临时工发挥的作用大小。在欧洲，应急工的雇佣十分普遍并继续增加，而工会显然没有为其设立代表席。不受干预保护的应急工将会沦为雇主和工会用以搪塞重组问题的缓冲剂，长此以往使这些工人遭受更多的健康威胁，而采取的防护手段却较少。

9. 新的劳动监察方向

目前已兴起的争论，不仅针对劳动监察职能与目标的可能改变，还有其有效处理职业、工人和企业转变的能力（由国际劳工组织和 SLIC 发起）。因此，劳动监察部门不得不考虑意义更广阔的转变，这其中也应当包括重组。

为了增进劳动监察部门的作用和在这一领域的专业知识，监察系统应当：

- 鼓励公司考虑一种覆盖重组前、中、后期的全面预防原则，同雇主和员工代表一起，进行一次大范围的风险评估来确定哪些过程可能对员工的健康有害

- 重新重点关注雇佣关系中的社会心理问题，包括重组造成的工作场所压力、骚扰和恐吓

- 防止员工中各种形式的歧视，特别是对待那些弱势群体，例如只有不稳定或临时雇佣关系的员工

- 同步监控就业和社会健康问题，以及发展必要能力予以支持

- 为劳动监察部门制定一个更具战略意义的工作计划，以增强单位改革期间的主观能动性

10.加强职业卫生服务的作用

在重组的前、中、后期，应当优先提供职业卫生服务来支持员工的健康。因此，职业卫生服务应当包括预防性的工作场所健康促进以及风险评估。职业卫生服务机构同员工和雇主之间的纵向合作，不仅能架起信赖的桥梁，而且有能力及时提供适应当地重组形势的建议和帮助。从而避免创伤性个人危机和身体机能及就业能力受损。同时，公司形象和单位绩效也得以进一步增强。

鉴于重组对健康造成的不良影响，在重组的前、中、后期，职业卫生服务应当开展预防措施和工作场所健康促进。因为欧洲各国职业卫生服务的质量和-content各不相同，关于这方面的研究也应继续加强。一个多学科的职业卫生小组——包括医生、护士、心理学家、理疗师、职业卫生学家和当地所需的其他各方专家——能最有效地应对重组中的各种问题。职业卫生专家行动的道德原则依据卫生保健法律，并直接服从全球指导方针。有必要对干预措施的有效性在实践和科学上搜集并发表证据。欧洲层面的职业卫生服务发展项目将建立有效的、国际通用的重组实行模式。其中还包括与当地其他执行者联合行动的基本模板。

健康促进的连续服务以及它对应急劳动力提供的帮助应当与个人劳动合同无关。需要为职业卫生服务提供者、雇主和员工制定一个全面计划，包括能力培训、良好操作指南以及执行工具。职业卫生服务要恰如其分地指引并培训雇主和员工，从而成为引导及追踪重组中健康相关行为的核心。在职业卫生服务多种模式的筛选中，应当考虑到中小企业的特点和经常被忽视的需要。

在支持和培训失业人员再就业时，就业服务和职业卫生服务应当密切合作。执行程序 and 紧密的连锁服务串起了职业卫生服务、公共卫生服务、专科医疗服务、康复服务和培训机构，这将确保职业转变过程顺利进行。该目标可以通过加强欧盟指挥、国家据此建立相关职业卫生法来实现。

11.对重组中中小企业的特殊支持

对创新案例的分析表明许多大型公司已经形成了有效机制来处理单位和个人的重组健康问题，而别的企业和成员国可以从中采集经验。但特殊的薄弱环节往往发生于中小企业，它们有时无法处理类似的内部人力资源问题，不了解外部的支持帮助可以站在重组直接受害者和留用者的利益角度上，使重组全过程顺利进行。

有针对性的支持帮助将会大受欢迎，因为在一些国家它们已经作为典范被报道，比如在瑞典（TRR），澳大利亚（所谓的分支基金会）、法国（ANACT，见 7.9）及德国的地区层面（NRW 北莱茵邦中小企业地方政策）。外部帮助将被提供给那些改革管理的资源和经验相对缺乏的中小企业，用以培养他们的能力，提高改革管理绩效。可以通过为中小企业提供专业咨询服务来实现这一目标——服务包括业务咨询、工作环境设计、职业培训(通过职业培训支票)以及工作安排弹性化（见 7.12）。

中小企业更需要分支组织和地区机构的支持。必须建立一套积极主动的方案来帮助中小企业转型。

本地出色的实践第一步能起到模范作用，使小企业对这些方案产生兴趣。然而，要靠一个长期的自然过程建立信任关系，只有这样才能激起小公司业主的参与。减轻获取资金和卫生援助的行政负担有助于添加和推行其他已成熟的方法。支持重组中健康促进的先行者，能引起社会议题——在单位重组中开展健康促进能使公司更具竞争优势，同时减少隔阂与偏见。

12.欧洲所需的创新举措

最后，有一些建议更经常地被用以强调以下变化：企业社会责任、就业能力、职业生涯管理在欧洲层面上的改变。

将重组健康影响纳入企业社会责任的概念范畴：健康促进的参与——特别在重组期间——成为企业社会责任的一部分，有助于使“健康重组”理念普及化。从最初我们就必须承认这样的事实：重组一方面暴露出员工早已存在的健康问题——它们来自于工作导致的健康负担，另一方面，重组本身也会造成健康损害。处理转职的责任，不仅落在个人身上，也应当得到公司和其他社会机构的明确支持。可以通过社会审查形式检查和奖励那些表现良好的公司，鼓励积极的范例，从而发展新的公司政策标准。

迈出常规健康促进的第一步：把健康倡议同职业咨询和其他的改革措施结合起来，能增进重组期间改革措施的有效性，从社会心理角度使人们放心，使他们更好地

处理过渡期间不得不面对的转变和新要求。健康促进行动应当在失业发生之前就被列为常规项目，从而增加就业能力、保持员工健康、帮助员工（还有雇主）为应对不安定期做好更充分的准备。

使职业改变和就业能力的对话步入正轨：工作生涯时刻发生着演变，因此，就业能力的概念也被不断刷新——员工必须随着工作要求的改变相应地调整自己。当员工从一种产业、一种工作转到另一类，公司和政策制定者必须意识到，员工很可能会在自己的一生中不断冒险跳槽到其他不同工种。因此，欧盟必须确保所有的社会参与者和员工对员工的就业能力和健康负责，提供员工适当的工具、培训和支持以帮助他们成功地管理过渡期。