



撰文：方心惠
攝影：方心惠

解僱員工需技巧 按部就班 安心分手

請人難，送人走也難，向一直忠心耿耿的員工說「我要炒你」，對有些人來說不僅難以啟齒，更怕對方聽罷情緒激動或過於傷心，這種狀況就算是管理層見狀亦未必能即時處理。

Profile

吳慧琪 (Wicky)

註冊社工，盈力僱員服務顧問高級經理，就工作生活平衡、壓力管理、溝通等範疇向公營及私營機構提供培訓服務。



外國曾有員工被解僱後返公司亂槍掃射作報復，這種事雖未曾在香港發生，但僱員顧問 Wicky 表示，企業解僱員工是一項須小心處理的事情，「曾有本地患有抑鬱症的女員工在被解僱後翌日嘗試自殺，雖然幸好她自殺不成，但她的舊同事卻對公司的做法反感，負責解僱她的上司也自覺做了劊子手，需要找我們輔導，結果這便造成員工、上司與公司三方皆輸的局面。」Wicky 認為企業解僱員工並不是易事，管理層可用較理想的方法與員工「攤牌」，並建議可循 4 個步驟作出準備，將對被解僱員工、團隊及企業自身的殺傷力減低。



Step 1：調查背景

通常在公司年資愈長的員工，在接獲解僱通知時的情緒愈是負面，因他們將多年的時間獻給公司，如今突然被辭退，容易有感自己白白浪費了這些年來的時間；他們亦很久未曾尋找工作，對時下求職市場感陌生，因而倍感徬徨。

另外，在通知員工將被解僱前，管理層宜先調查對方的生活背景、近況及與同事關係，如事先知道被解僱員工曾有精神不穩、患抑鬱症、性格脆弱及有反抗傾向，或曾領恩恤假、正面對家庭大事等，應延遲解僱時間，免令他們有感禍不單行，或可預先召喚保安或輔導員隨時提供協助。

Step 2：細心挑選時、地、人

作為一個體恤員工感受的企業，解僱員工時應留意他們及其他同事的感受。Wicky 分享過往案例，某個在銀行工作的女職員在放工前一刻才被解僱，結果她連跟同事說再見的機會都沒有，亦因人事部的同事已不在，欲追問離職安排也求助無門，做法令人反感。

企業如要解僱員工，應該挑選一個「普通」的日子，來給予員工「大信封」，不要在生日又或是結婚在即等喜慶日子才出手；在選址方面，若然有預感他們會有強烈反應，便應該安排在遠離其他員工的小房間裏面「攤牌」，以免被解僱員工的情緒對其他同事造成影響；在有需要時亦可將員工轉介予輔導機構提供協助。



Step 3：解僱還是「被辭職」

除要求被解僱員工即時離職外，不少企業亦會選擇讓他們工作至通知期才離職。這種「被辭職」的方法可給予員工一點準備的時間，方便他們接受離職安排及尋找新工作。

Wicky 認為員工若然違反紀律，如被指性騷擾、盜取客戶資料、嚴重影響公司聲譽或利潤及屢次曠工而警告無效的話，立即解僱就是迫不得已的決定；如同事所犯的過失帶來的影響不大，或只是工作上力有不逮，則大可給予他們緩衝期準備離職。

Step 4：勸退之策

公司有需要向員工解釋解僱緣由，讓員工知道自己有何過失，或是公司為何要作出這痛苦的決定。企業代表在通知員工時，應多用「我們」、「公司」而不用「我」，幫助員工減輕與公司的對立感；宣布決定的語氣亦不宜過分嚴肅或輕鬆，並在最後略帶微笑詢問對方還有否其他查詢，紓緩對方不快。

Wicky 亦提醒公司代表在通知員工遭解僱時，有 3 種說話是不應說的：

1. 跟公司唱反調，向員工說「我都不想」、「是公司要這樣做」等說話，因對方若本已對公司不滿，他們聽到這番說話後亦只會更仇視公司；
2. 批評對方感受，如「不用傷心，公司賠償不錯」、「東家不打打西家」。這些說話看似開解同事，但只會令對方覺得公司很差，他不得不忍痛地離開；
3. 如「我是你便拿着錢離開」等加強語氣的說話會予人說風涼話感覺，應盡量避免，以免令人難受。