SOCAR

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN İDARƏ EDİLMƏSİ



İşçi qüvvənizin daha çox çalışqanlığına nail olmaq və məhsuldarlığı artırmaq üçün məsləhət, alət və üsullar

Maks A.Eggert

"Rəhbərlərə işdə davamiyyətsizliyin necə idarə olunduğunu başa düşməyə kömək etmək üçün sadə və praqmatik bir yanaşma təqdim edən çox praktik bir kitabdır. Kitabda davamiyyətsizliyin səbəbləri və bu mürəkkəb məsələni necə idarə etmək barədə hərtərəfli fikirlər var".

Bob Benki, İR Biznes Partnyoru, Marketinq, "Caltex Australia"

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"İdarəetmə kitabları" seriyasından çox təsirlənmişəm. İdarəetmə mövzusunda yeni biri olaraq, onları çox yaxşı strukturlaşdırılmış, qısa və etibarlı hesab edirəm".

"İdarəetmə kitabları" əla seriyadır, onlarda boş sözlərə yol verilmədən birbaşa mətləbə keçilir. İllüstrasiyalar isə xüsusilə ürəyimcədir".

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN İDARƏ OLUNMASI

First published as the Absence Management Pocketbook by Max A. Eggert. (c) Max A. Eggert 2009.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 7
Tərif; xərclər; ölçü; davamiyyətsizlik nəzəriyyələri; xəbərdarlıq



DAVAMİYYƏTSİZLİYİN SƏBƏBLƏRİ 21
Fərd; iş yeri; davamiyyətsizliyin kateqoriyaları; qızıl düjün



ÜSULLAR 31
Qruplara bölünmüş 60 praktik təklif: idarəetmənin ilkin mərhələləri; hazırlıq təlimi; seçim prosedurları; müqavilə imkanları; sağlamlıq məsələləri; davamiyyətsizliyə dair hesabatlılıq; təşviqlər; prosesin idarə edilməsi; stimullaşdırıcı mexanizmlər; performans və vəzifə yüksəlişi; asanlaşdırın; xülasə



HÜQUQİ PROSEDURLAR 97
Əsas hüquqlar; bacarığa görə işdənçıxarma; davranışa görə işdənçıxarma



DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ 113
"MAP DIP" yanaşması (ölçmək, qiymətləndirmək, prioritetləşdirmək, işləyib hazırlamaq, təqdim etmək, irəliləmək); sağlamlıq və təhlükəsizlik

MÜƏLLİFİN ÖN SÖZÜ

Bu kitabı Avstraliyanın Sidney şəhərindəki Bondi çimərliyindən cəmi 400 metr aralıda yazarkən yay günəşində havanın temperaturu 25 dərəcədən yuxarı qalxır və bu səhər sörf hesabatında dənizin yaxşıca isindiyi qeyd edilir. Belə bir yay günündə harada olmağa üstünlük verdiyimi çox yaxşı bilirəm və o yer kompüterimin arxası deyil.

Seçim asandır: amerikalıların təbirincə desək, belə vəziyyətdə dərindən düşünməyə ehtiyac yoxdur. Uzun nahar fasilələrinə çıxan, müştərilərlə müntəzəm olaraq qolf oynayan bir rəhbərlik üçün təhlükəli mühitdə, darıxdırıcı, qeyri-səmimi insanların çalışdığı, rutindən ibarət işdə çalışsaydım, mütləq buradan gedərdim. Övladlarım xəstə olsaydı və ya hansısa məişət böhranı yaşasaydım, seçim etmək yenə də asan olardı. Hətta cəmi bir neçə həftə ərzində keçinə biləcək qədər pulum olsaydı, başqası üçün deyil, özüm üçün nələrsə etməyi daha çox istərdim. Bunları düşünərkən müəssisələrdə davamiyyətsizliyin bu qədər az olmasına heyrətlənirəm.

Bu "İdarəetmə kitabı" insanların niyə istirahət günü götürdüklərini və qayğıkeş, sadiq və peşəkar rəhbərliyin bununla bağlı ata biləcəyi ağlabatan addımları araşdırır. Əgər siz insanların çoxunun tənbəl, normalardan kənara çıxan olduğunu və imkan verilsə, sistemi aldadacağını düşünən rəhbərlərdənsinizsə, onda bu kitab qətiyyən sizin üçün deyil.

Burada rəhbərliyə və bəlkə də, həmkarlar ittifaqlarına işçilərin əmək müqavilələrini yerinə yetirməyə kömək etmək, xəstəlik və ya hər hansı mühüm məişət gərginliyi ucbatından işləyə bilmədikdə onlara dəstək olmaq üçün bəzi təkliflərin verilməsinə cəhd göstərilir.
İşçilərinin maşın və ya avtomat olduğunu düşünərək onlara heç vaxt işdən bir gün belə, istirahət verməyən işəgötürənin, fikrimcə, idarəetmədə etik məsuliyyəti çatışmır.
Bu kitab idarəetmə bölgüsündə hər iki tərəfdə qarşılıqlı hörmət, ədalət və anlaşmanın olacağı ümidi ilə yazılıb.

Uğurlar!



Maks A.Eggert
Bondi çimərliyi



İTHAF

Mənim davamiyyət göstəricilərimin
yaxşı görünməsinə nail olan Poni, Val, Pem, Şeyla,
Coys, Keti və "Knowles Electronics"dəki bütün
xətti rəhbərlərimə ithaf olunur.



GİRİŞ

GİRİŞ

TƏRİFƏ DOĞRU



Davamiyyətsizliyi idarə etməyə cəhd göstərəcəksinizsə, bunun nə olduğunu başa düşmək vacibdir, ona görə də bəzi tərifl ərlə başlayırıq.

Davamiyyətsizlik – müəyyən bir işçiyə dair işin olduğu halda, işçinin işdə olmamasıdır.

Bu, yaxşı başlanğıcdır, lakin kifayət qədər konkret deyil. Həmçinin bayram günləri, texniki təhlükəsizliklə bağlı görüşlər üçün qeyri-iş vaxtı və ya həkim qəbulu (rəhbərlik tərəfindən təsdiqləndiyi halda, adətən, rəsmi davamiyyətsizlik sayılır) kimi məqamları əhatə edir. Beləliklə, davamiyyətsizliyə üç fərqli şəkildə baxa bilərik:

İcbari və ya qanuni davamiyyətsizlik: Analıq məzuniyyəti, SƏTƏM təlimi, ictimai vəzifələr və s.
Üzrlü səbəbdən davamiyyətsizlik: Bayramlar, xəstəlik və ailə vəziyyətinə görə məzuniyyət
Planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik: İcazəsiz davamiyyətsizlik və işdən yayınma

Rəhbərlər, adətən, məhz planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyi minimuma endirmək istəyirlər. Onlar xəstəliyi istehsalata və ya müəssisənin göstərdiyi xidmətlərə zərər verən işçilərlə də bəzən problem yaşayırlar.

DAVAMİYYƏTSİZLİK XƏRCLƏRİ



- **Əlavə iş haqqı** – İş saatlarından əlavə iş xərcləri, işdə olmayanları əvəzləmək üçün əlavə işçilər və ya podratçılar üçün ödəniş
- **Yerdəyişmə** – İşçilərin adi işlərindən uzaqlaşdırılaraq, ehtimal ki, təlimini almadıqları daha təcili işə keçirilməsi
- **Faydalar** – İddia etdikləri qədər xəstə olmayanlara xəstəlik pulunun ödənilməsi
- **İdarəetmə** – Davamiyyətlə bağlı məlumatların toplanmasına, xəstəliklərə görə ödəniş sxemlərinin idarə olunmasına, üstəgəl, xəstəliklərə görə ödənişin özü və artıq işçi qüvvəsinin işə götürülməsi və öyrədilməsinə görə xərclər
- **İstehsal və ya xidmət itkiləri** – Aşağı məhsuldarlıq, aşağı keyfiyyət, üstəgəl, istehsal xərcləri və/və ya çatdırılma gecikmələri və müştərilərin məyus olması
- **Əlavə xərclər** – Davamiyyətsizlik səbəbindən qurğu və avadanlıqların istifadəsiz qalması; istehsal və ya xidmət azaldıqda əlavə xərc əmsallarının artması

Bunlardan ilk dördü son ikisindən daha asan müəyyən edilir. Onlar da, ehtimal ki, birbaşa xərclərdən daha çox, dolayı, lakin əhəmiyyət kəsb edə bilən xərclərdir.

PSİXOLOJİ XƏRCLƏR

Budur, kəmiyyətini müəyyən etmək daha çətin, lakin çox real olan bəzi əlavə psixoloji xərclər:

- işdə olmayan həmkarlarını əvəzləməyə məcbur olanlara qarşı artmış təzyiq;
- əlavə işin stresi və ya işçilərin təlim keçmədiyi işləri görməsi səbəbindən daha yüksək qəza nisbətləri;
- işi daha az adamla və ya səriştəsi az olan işçilərlə idarə etməli olan xətti rəhbərlərə qarşı artmış təzyiq;
- gözlənilməz davamiyyətsizlik vaxtın dəyişdirilməsinə səbəb olduqda planlaşdırma baxımından məyusluq;
- işdə yaxşı davamiyyətə malik olanlarla olmayanlar arasında şəxsiyyətlərarası sürtünmə və bunun komanda işinə vurduğu zərər;
- rəhbərliyin icazəsiz davamiyyətsizliyi aşkar edilən şəxslərin intizam tənbehinə sərf etdiyi vaxt;
- sui-istifadəyə imkan verən sistemin ədalətsizlik kimi qəbul edilməsi səbəbindən əhvali-ruhiyyənin aşağı olması.

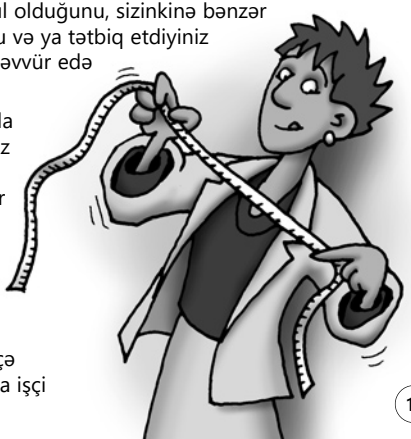
GİRİŞ

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN ÖLÇÜLMƏSİ

Ölçmə davamiyyətsizliyin idarə edilməsinin əsas açarlarından biridir. Ölçmə olmadan vəziyyətinizin nə qədər pis və ya məqbul olduğunu, sizinkinə bənzər digər müəssisələrlə müqayisədə necə olduğunuzu və ya tətbiq etdiyiniz nəzarət strategiyalarının işlək olub-olmadığını təsəvvür edə bilməzsiniz.

Fərdlər, şöbələr, zavodlar, yerlər və iş vaxtı arasında müqayisə apara bilmək üçün ölçmələrə ehtiyacınız var. Fərqli gün və ya fəsillərdə davamiyyətsizlik nümunələrini və ya tətilləri, yaxud qəza kimi digər dəyişənlərlə bağlı davamiyyətsizliyi müəyyən etmək üçün ölçmə aparmalısınız.

Bir sıra dəyişənlər təsadüfi davamiyyətsizliyə səbəb olduğundan ölçmə üsulunda kifayət qədər mürəkkəb olmalısınız. Məsələn, birbaşa "itirilmiş vaxt" uzun müddət istirahət edən bir neçə işçi ilə təsadüfən bir gün istirahət edən xeyli sayda işçi arasında fərq qoymayacaq.





DAVAMİYYƏTSİZLİYİ ÖLÇMƏNİN 5 YOLU

İtirilmiş vaxt dərəcəsi

$$\frac{\text{İtirilmiş iş günlərinin və ya saatların sayı}}{\text{Mümkün iş günlərinin və ya saatlarının ümumi sayı}} \times 100$$

Bir işçiyə düşən itki günləri

$$\frac{\text{Bir il və ya ayda itirilmiş iş günlərinin sayı}}{\text{İl və ya ay üzrə işçilərin orta sayı}}$$

Orta yoxluq müddəti

$$\frac{\text{İtirilmiş günlərin ümumi sayı}}{\text{Davamiyyətsizliyin ümumi sayı}}$$

Fərdi tezlik

$$\frac{\text{Bir və ya bir neçə dəfə davamiyyətsizlik göstərmiş işçilərin sayı}}{\text{İşçilərin orta sayı}} \times 100$$

Sürəklilik dərəcəsi

$$\frac{\text{İl və ya ay üzrə fərdi davamiyyətsizliyin sayı}}{\text{İl və ya ay üzrə işləyənlərin orta sayı}} \times 100$$

Bu məlumatı əldə etməyin dəyərinin nə dərəcədə dəyib-dəymədiyinə qərar verməlisiniz. Bəzən məlumat əldə etmənin dəyəri onun qarşısını ala biləcəyi davamiyyətsizlikdən baha başa gəlir. Hətta kiçik şirkətlərdə kompüterləşdirilmiş sistem davamiyyət yaxşılaşdıqca özünü asanlıqla ödəyir.

ÖLÇMƏ İLƏ BAĞLI BƏZİ PROBLEMLƏR

Davamiyyətsizliyi ölçərkən belə, bəzi məhdudiyyətlər var ki, bunlardan həssas rəhbər xəbərdar olmalıdır. Onlara aşağıdakılar daxildir:

- **Təyinetmə ilə bağlı çətinliklər**
  Davamiyyətsizliyi təyin etdiyiniz üsul apara biləcəyiniz müqayisələrin sayını məhdudlaşdıracaq.
- **Məlumatların toplanması ilə bağlı çətinliklər**
  Həqiqi təsnifat çətindir və vahid deyil. Məsələn, məişət problemlərinə görə birgünlük maaşını itirməkdənsə, bəzi insanlar məzuniyyətə çıxır, bəziləri isə sadəcə, istirahət günü götürür.

Bənzər qaydada, bəziləri xəstə olduqlarını iddia edirlər, halbuki xəstələnən özləri deyil, övladlarıdır.



ÖLÇMƏ İLƏ BAĞLI BƏZİ PROBLEMLƏR

- **Məlumatların uyğunluğu ilə bağlı çətinliklər**

Davamiyyətsizliyin çoxvariantlı və mürəkkəb olduğu hallarda davamiyyətsizlik statistikasının əksər qismi ikidəyişənli korrelyasiya modelləridir, bununla belə, dəyişənlərin bir-biri ilə əlaqəli olduğunu fərz edirik. Məsələn, fərz edirik ki, artan stres davamiyyətsizliyin artmasına və ya xəstəliyə görə verilən daha yüksək məvacib simulyasiyaya səbəb olur. Bu, doğru ola və ya olmaya bilər, lakin davamiyyətsizlik haqqında çoxvariantlı, davamlı məlumat əldə etmək çətin və baha başa gəlir. Bəzən düzgün təhlil üçün tələb olunan rəqəmlər İR şöbəsinin işçilərində olmur.

- **Fərziyyələrlə bağlı çətinliklər**

Hansısa fərziyyəni fakt və ya reallıq kimi qəbul etməyinizlə bağlı təhlükə mövcuddur. *İşçilərin işə gəlib-gəlməməyi seçə bilməsi* kimi bir konsepsiya hələ də fakt deyil, sadəcə, bir anlayışdır. Eləcə də "*Güclü komanda mədəniyyəti davamiyyətsizliyi azaldacaq*" fikri yalnız bir fərziyyədir və ona məhz bu cür yanaşılmalıdır.

DAVAMİYYƏTSİZLİK NƏZƏRİYYƏLƏRİ

Bütün insan davranışları kimi, planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyin səbəbləri və ya müəyyənedici xüsusiyyətləri də olduqca mürəkkəbdir. Sadə bir fikir qəbul edildiyi halda, tətbiq olunan hər hansı strategiyanın maksimum uğur qazanması çətinləşir. Üç işçi yayda günəşli bir gündə icazəli ola bilər, lakin hamısı ayrı səbəblərdən: birinin pula ehtiyacı yoxdur, digərinin stresli işdən qısa müddətlik uzaqlaşmağa ehtiyacı var, üçüncüsü övladını çimərliyə aparmaqla bağlı verdiyi sözü tutur.

İdarə heyəti olaraq, siz davamiyyətsizliyi azaltmaq üçün maliyyə təzyiqi tətbiq etmək qərarına gəlsəniz, nümunəmizdəki birinci işçini həvəsləndirmək üçün hansısa yola əl ata bilərsiniz, lakin qalan iki işçi ilə bağlı hələ də probleminiz olacaq. Davamiyyətsizliyin niyə baş verdiyinə dair bəzi nəzəriyyələr mövcuddur.

- **İqtisadi**

Bu nəzəriyyəyə əsasən, belə hesab edilir ki, insanlar işi sevmirlər, lakin həyat tərzlərini qorumaq üçün kifayət qədər pul qazanmaq ehtiyacı duyurlar. Kifayət qədər pulları olduqda isə işə gəlməmək qərarını verəcəklər. Çünki əməkhaqqının itirilməsi özünüzü mükafatlandırdığınız bir tətilin verdiyi faydaya dəyər.

DAVAMİYYƏTSİZLİK NƏZƏRİYYƏLƏRİ



- **Ədalət**

Bu nəzəriyyə onu göstərir ki, işçilər nəyinsə bütün hallarda ədalətli olduğunu hesab etdikləri zaman işə töhfə verirlər. İşəgötürən həddindən çox tələb irəli sürürsə və ya şərtlər hədsiz ağırdırsa, işçi verdiyi töhfənin əvəzi qarşılanana qədər işdən uzaqlaşmaqla balansı bərpa edir.

- **Dəyərlilik**

İstənilən işdə müsbət və mənfi cəhətlər var. Müsbət göstəricilər yüksəkdirsə, davamiyyətsizlik aşağı olacaq və əksinə. Məsələn, komandanın əhvali-ruhiyyəsinin yüksək olması davamiyyətə müsbət təsir göstərəcək, lakin aşağı olarsa, davamiyyətsizliyin artmasına səbəb olacaq. Bənzər şəkildə, əgər iş təhlükəsiz deyilsə, qarşıya məqsəd qoymursa və ya xətti rəhbərlər işə maraq göstərmirsə, bu nəzəriyyəyə əsasən, davamiyyətsizlik artacaq.

- **Ehtiyac**

Bu nəzəriyyəyə əsasən, əgər işçi müəssisədə özünü önəmli hiss etmirsə və ya bir fərd olaraq, qiymətləndirilmədiyini düşünürsə, o zaman işdə özünü lazımsız hesab edir və nəticədə, gərəksiz yerə bir günlük istirahət götürmək ehtimalı olur.

DAVAMİYYƏTSİZLİK NƏZƏRİYYƏLƏRİ



- **Nəzarət**

Əməkdaşların işinə, nə etdiyinə və ya necə etdiyinə çox az nəzarət etdikləri halda, nəzarəti həyata keçirməyin və bərpa etməyin bir yolu işi onlardan almaqdır.

- **İş vaxtına dair tolerantlıq**

Bir insanın nə qədər iş və işlə bağlı fəaliyyət göstərə biləcəyinin bir həddi var. Beləliklə, iş vaxtı, əlavə iş vaxtı və işə getmək üçün sərf olunan vaxt birləşərək maksimum həddə əmələ gətirir və tolerantlıq səviyyəsinə çatdıqda işçi sağlamlığını bərpa etmək üçün istirahət götürür.

- **Həyat balansı**

İşçilər işləmək üçün yaşamır, əksinə, yaşamaq üçün işləyirlər, buna görə də həyatlarında tarazlığı qorumağa və buna uyğun davranmağa can atırlar.

- **Mədəniyyət**

Bu nəzəriyyəyə əsasən, insanların davamiyyət səviyyələri onların sosial mühitindən və davranış normalarından asılıdır. Onların davamiyyətsizliyi öz icmalarında məqbul və ya qeyri-məqbul hesab edilənlərə görə müəyyənləşir. Məsələn: bazar ertəsi davamiyyətsizliyi labüd hesab edilir və ya xəstəlik vərəqəsinə əsasən ödəniş almaq işçinin hüququ kimi qəbul edilir və işçilər bundan maksimum dərəcədə istifadə edirlər.

DAVAMİYYƏTSİZLİK NƏZƏRİYYƏLƏRİ

- **İş məmnuniyyəti**

Sadə səviyyədə bu onu göstərir ki, iş nə qədər maraqlı olarsa və qarşıya məqsəd qoyularsa, planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik də bir o qədər az olur. Bu, rəhbərliyin davamiyyətsizliyinin işçilərin davamiyyətsizliyindən daha az olmasının səbəblərindən biri hesab edilir.

- **Stres və təhlükəsizlik**

İşlərin stresli və ya təhlükəli olduğu yerlərdə davamiyyətsizlik artır. Bu, məsələn, sosial xidmətlər ("ağ yaxalılar" nümunəsi kimi) və mədənçilik ("mavi yaxalılar" nümunəsi kimi) sahəsində davamiyyətsizliyin digər yerlərdəki ilə müqayisədə, adətən, daha yüksək olmasının səbəblərini izah edir.



Düşünmə nöqtəsi

Bütün nəzəriyyələr yeganə amilin fonunda təqdim olunur, lakin nəzərə almaq lazımdır ki, işçinin hər hansı zaman kəsimində planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyi tək bir səbəbdən deyil, bütün səbəblərin birləşməsindən irəli gəlir.



XƏBƏRDARLIQ

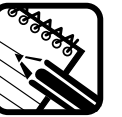
Bütün bu davamiyyətsizlik nəzəriyyələri vasitəsilə görə bilərsiniz ki, yalnız birinə üstünlük vermək təhlükəli və bəsit yanaşmadır. İstənilən idarəetmə təşəbbüsü problemi hərtərəfli nəzərdən keçirilməlidir, əks halda, müdaxilə güllə dəliklərini leykoplastırla örtməyə çalışmağa bənzəyəcək.

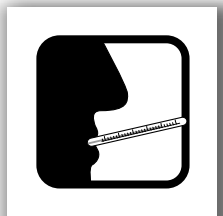
Əgər vəziyyətə sırf iqtisadi nöqteyi-nəzərdən baxırsınızsa, həll yollarınız xəstəliyə görə ödənişləri azaltmağa və/və ya davamiyyətlə bağlı bonuslar təklif etməyə yönələcək. Əksinə, əgər humanist baxışa maliksinizsə, həll yollarınız işin rotasiyası və ixtisasartırma proqramlarının təşviqi şəklində olacaq. İdarəetmə komandası davamiyyətsizlik probleminə dair öz yanaşması ilə bu vəziyyətə dair sərgilədiyi baxışın yaratdığı məhdudiyyətlərin qurbanı ola bilər.

Şəhər miflərinə, şəxsi qərəzlərə, yersiz aksiomlara və stereotiplərə əsaslanan hərəkətlərin istənilən nəticəni verməsi ehtimalı aşağıdır.

Davamiyyətsizlik nəzəriyyələrini araşdırdıqdan sonra indi buna fərdin nöqteyi-nəzərdən yanaşaq.

QEYDLƏR





DAVAMİYYƏTSİZLİYİN SƏBƏBLƏRİ

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN SƏBƏBLƏRİ

FƏRD



Nəzəriyyələrlə yanaşı, fərdin məsələyə baxışı da əhəmiyyət kəsb edir. Bunları hazırda nəzərdən keçiririk, lakin lütfən, unutmayın ki, bunlar ümumi yanaşmadır və həm iş yerində, həm də işdənkənar şəraitlərə görə çox fərqlənə bilər.

- **Davamiyyətsizliyin qeydiyyatı**

Gələcək davranışın ən yaxşı göstəricisi keçmiş davranışdır, buna görə də davamiyyəti yaxşı olan şəxslər, adətən, elə bü cür də qalmağa davam edir, əksinə olanlar da elə eyni qaydada.

- **Yaş**

Yaşlı insanlar gənclərə nisbətən daha az davamiyyətsizdirlər, lakin onların işə gəlmədiyi müddət daha uzun çəkir.

- **Xasiyyət**

Təşviş duyanların və emosionallıq cəhətdən qeyri-stabil olanların davamiyyətsizliyə daha çox meyil göstərdiyinə dair bir yanaşma var. Eyni şey öz həyatı üzərində çox az nəzarətə malik olduğunu düşünənlər üçün də keçərlidir.





FƏRD

- **Gender**

Erkən araşdırmalar qadınların kişilərdən daha çox davamiyyətsiz olduğunu irəli sürürdü. Sonrakı araşdırmalar göstərdi ki, qadınlar yaşlandıqca onların davamiyyətsizliyi kişilərlə eyni səviyyəyə enir və bu, davamiyyətsizliyin cinsdən daha çox, analıq və ailə məsuliyyətləri ilə əlaqəli olduğunu göstərir.

- **Köhnə qvardiya**

Bir şəxs bir müəssisədə nə qədər uzun müddət qalırsa, onun davamiyyətsizlik səviyyəsi bir o qədər aşağı olur. Xəstəliyə görə müavinət almaq hüququndan əvvəl xidmət tələbinə gəlincə, vəziyyət mürəkkəbləşir, lakin bu, ümumilikdə, əsaslıdır.

- **İşə getməyə sərf olunan vaxt**

Birinin işə getməsi nə qədər uzun sürərsə, o adamın davamiyyətsizlik nisbəti bir o qədər yüksəkdir. Maraqlıdır ki, insan iş yerinə nə qədər yaxın yaşayırsa, bir o qədər çox gecikir. Həmçinin dəyişikliklər baxımından işə getmək nə qədər mürəkkəbdirsə (məsələn, avtobusdan qatara qədər) davamiyyətsizlik də bir o qədər yüksəkdir.

- **Siqaret çəkənlər**

Siqaret çəkənlər siqaret çəkməyənlərə nisbətən daha davamiyyətsiz ola bilərlər.

FƏRD



- **Şəxsiyyət tipləri**

Buradakı dəlillər o qədər də qəti deyil, lakin belə görünür ki, ekstravertlər introvertlərdən daha davamiyyətsizdirlər və sabit introvertlər ən aşağı davamiyyətsizlik göstəricisinə malikdirlər.

- **Şəxsi iş etikası**

Protestant iş etikası fərdlərin öz işinə sadiq olduğunu, yaxşı işləmək istədiyini və bu uğurları Allahın onlara verdiyi istedadı boşa vermədiyini göstərir. Bu cür insanlar üçün davamiyyətsizlik nisbəti çox aşağıdır, belə ki, çox xəstə və ya evdə ciddi gərginlik altında olmasalar, işə getməmək onlara üçün az qala, günah sayılır.

- **Şəxsi sərvət**

İşçi maliyyə nöqteyi-nəzərindən öz əməkhaqqından nə qədər az asılıdırsa, planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyə bir o qədər çox meyil göstərir.

- ***Düşünmə nöqtəsi***

Burada xüsusilə diqqətli olmaq lazımdır, belə ki, bu səbəbləri aradan qaldırmağa çalışan siyasət və ya seçim fəaliyyəti zamanı ayrı-seçkiliyə yol verilməməlidir.

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN SƏBƏBLƏRİ

İŞ YERİ



- **İşin məzmunu**

Xüsusilə istehsalat sahəsində iş yerləri ən sadələşdirilmiş işləri ehtiva edir. Bu da işçinin öz əməyinin son nəticəsindən uzaqlaşmasına səbəb olub. Beləcə, işlər darıxdırıcı, təkrarlanan, rutin, parçalanmış, minimum qabiliyyət tələb edən hala gəlir. Belə vəziyyətlərdə işə sadiqlik və ya loyallıq, yaxud öz əməyinə görə duyulan qürur minimaldır, işdən məmnunluq yoxdur və işçilər "paslanmaq"dan əziyyət çəkmək əvəzinə, iş yerindən kənarda stimul axtarırlar. İstirahət günləri isə işdəki monotonluqdan azad edir.

- **Stres məzmunu**

İşin stresli və ya təhlükəli olduğu yerlərdə işçilərin işdən əlavə məzuniyyət götürməklə özlərinə möhlət verməsi tendensiyası mövcuddur ki, bu da stresi azaltmağın və təhlükəsiz mühit təmin etməyin ən yaxşı üsuludur.

- **Komanda birliyi**

Bir qayda olaraq, müəssisə nə qədər böyükdürsə, davamiyyətsizlik səviyyəsi də bir o qədər yüksəkdir. Bu, iki səbəbdən baş verə bilər:

1. Komandalar böyüdükcə anonimlik üçün daha çox imkan yaranır.
2. İşçi qüvvəsi nə qədər çox olarsa, ixtisaslaşma bir o qədər daralır.

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN SƏBƏBLƏRİ

İŞ YERİ



- **İş və/və ya məkan dəyişikliyi**

Qruplar dostluq, qrup identifikasiyası və komanda işinin inkişafı üçün imkan yaradır. İş yerinin tez-tez dəyişməsi qrupun sosial inteqrasiyası, eləcə də qarşılıqlı əməkdaşlıq imkanları cəhətdən bu fürsətə maneə yaradır, buna görə də davamiyyətsizlik ehtimalı daha da artır.

- **İdarəetmə keyfiyyəti**

Davamiyyətsizliyə nəzarətdə aşağı səviyyələrdə fəaliyyət göstərən rəhbərin rolu həlledicidir, ona görə də bu idarəetmə səviyyəsinin keyfiyyəti davamiyyətsizliyə böyük təsir göstərir. Keyfiyyətin idarə edilməsi təkcə uçotun aparılması kimi sadə işlərə görə deyil, həm də işdən qalan işçilərə məsləhət vermək, lazım gəldikdə meydan oxumaq və intizam proseduruna əməl edərkən ədalətli və əsaslı olmaq üçün tələb edilir.

- **İş məmnuniyyəti**

Bu, yaxşı sənədləşdirilmiş nəzəriyyədən daha çox, məşhur bir inancdır. İlk baxışdan işinizi nə qədər az bəyənirsinizsə və ya ondan nə qədər narazısınızsa, bir o qədər vaxt ayırmaq ehtimalınız artar., istirahət götürməyə bir o qədər meyilli olursunuz. Problem ondadır ki, bu fərziyyə elmi ədəbiyyat tərəfindən dəstəklənmir.

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN KATEQORİYALARI



Adətən, hesab edilir ki, davamiyyətsizlik xəstəliyə görə işə gəlməmək deməkdir, lakin bəzi insanlar xəstəliyə görə ödəniş almaq hüququndan sui-istifadə edirlər. Hərçənd ən çox zərər verənlər məhz planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyə yol verənlərdir. Davamiyyətsizlik növlərini, şirkətdəki "qara ləkə"ləri və düzgün yoldan yayınan işçiləri ayırd edə bilmək üçün hər bir işçinin davamiyyətsizlik növünü və tezliyini müəyyənləşdirməyə yönəlmiş sistemlər qurmalısınız.

Davamiyyətsizliyin bəzi kateqoriyaları:

Bayramlar və xəstəlik
İllik məzuniyyət
Bayram məzuniyyəti
İcazə ilə uzadılmış məzuniyyət

Arayışlı xəstə
Özünün xəstə elan edilməsi
İş qəzası
Təsdiqlənmiş görüşlər: həkim, xəstəxana, stomatoloq, prenatal, oftalmoloq, podoloq və s.

Təlim və inkişaf
İxtisasartırma ilə bağlı icazə
İmtahan məzuniyyəti
İşdənkənar təlim: şirkətdaxili, şirkətdənkənar
Təhsil məzuniyyəti

Davamı var...

DAVAMİYYƏTSİZLİYİN KATEQORİYALARI



İşçi münasibətləri
Komitənin işi: məsləhətçi, təhlükəsizlik
İşi dayandırma
Əvəzləmə
İkincidərəcəli sənaye fəaliyyəti
Yervermə
Vaxt azlığı
Tətil: rəsmi, qeyri-rəsmi
Xitamvermə: təzminatsız, təzminatlı
Birliyin vəzifələri: həmkarlar ittifaqı üzvü, həmkarlar ittifaqı nümayəndəsi

İcma
Vətəndaşlıq vəzifələri
Münsiflər heyəti xidməti
Hərbi xidmət
Ehtiyatda hərbi qulluqçu

Planlaşdırılmamış
Bilinməyən səbəbdən davamiyyətsizlik
İcazəsiz davamiyyətsizlik

Şəxsi
Yas
Üzüntü
Analıq
Atalıq
Akademik məzuniyyət
Uzunmüddətli xidmət

Planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik hücum üçün ilk kateqoriyadır. Bununla belə, bu qrupda təzyiq göstərdiyiniz zaman işçilərin özünün elan etdiyi xəstəliklərin qəfil artması baş verir. Düzgün yoldan yayınan işçilər istirahət gününə davam etmək ümidi ilə özlərinə cürbəcür diaqnozlar qoyurlar.

QIZIL DÜJÜN



Bu səhifələrdən sonra davamiyyətsizliyi azaltmaq üçün ata biləcəyiniz addımlara dair, ən azı, 60 təklif tapa bilərsiniz. Abraham Linkolnun sitatını dəyişdirsək:

> "*Tədbirlərdən bəziləri bəzi vaxtlarda bəzi insanlarla işə yarayacaq, lakin onların heç biri hər zaman bütün insanlarla işə yaramayacaq*".

Bax elə bu, pis xəbərdir. Yaxşı xəbər isə odur ki, bəzi qızıl prinsiplər mövcuddur və konkret vəziyyətinizə uyğun olaraq, onları tətbiq etsəniz, sizə uğur gətirməlidir.

1. Davamiyyətsizlik ölçülməlidir.
2. Bütün rəhbər və işçilərə eyni cür münasibət göstərilməlidir.
3. Xətti rəhbərliyin öhdəliyi vacibdir.
4. Fərdi ehtiyaclar və şərait nəzərə alınmalıdır.
5. İşçilər işə gəlməyə həvəsləndirilməlidir.
6. Yaxşı davamiyyəti təqdir etmək lazımdır.



QIZIL DÜJÜN

7. İşçilər təhlükəsiz mühitdə işləməlidirlər.
8. İşçilərin nizam-intizamı ədalətli və əsaslı olmalıdır.
9. Davamiyyətsizliyə dair məlumat açıq olmalıdır; fərdlərin rəyə ehtiyacı var.
10. Ödəniş işdə sərf olunan vaxtla əlaqələndirilməlidir.
11. Ümumi prinsiplərə və presedentlərə əməl edilməlidir.
12. Hər hansı tədbir tətbiq edilməzdən əvvəl həmkarlar ittifaqları və işçilərlə məsləhətləşmələr aparılmalıdır.





METODLAR

GİRİŞ



Bu bölmədə davamiyyətsizliyi azaltmağa yardımçı olmaq üçün əməl edə biləcəyiniz 60 praktik təklif verilib.

Onlar aşağıdakı kimi qruplara bölünür:

• İdarəetmənin ilkin mərhələləri	Məsl.	1 – 5
• Hazırlıq təlimi	Məsl.	6 – 9
• Seçim prosedurları	Məsl.	10 – 17
• Müqavilə imkanları	Məsl.	18 – 22
• Sağlamlıq məsələləri	Məsl.	23 – 30
• Davamiyyətsizliyə dair hesabatlılıq	Məsl.	31 – 37
• Təşviqlər	Məsl.	38 – 43
• Prosesin idarə edilməsi	Məsl.	44 – 48
• Stimullaşdırıcı mexanizmlər	Məsl.	49 – 52
• Performans və təbliğat	Məsl.	53 – 55
• Asanlaşdırın	Məsl.	56 – 60

İDARƏETMƏNİN İLKİN MƏRHƏLƏLƏRİ



Davamiyyətsizlik siyasətiniz olsun.

Davamiyyətsizlik məqsədi qoyun.

Üst səviyyə rəhbərliyinə təlim keçin.

Xətti rəhbər heyətinə təlim keçin.

Həmkarlar İttifaqının dəstəyini alın.

1. Davamiyyətsizlik siyasətiniz olsun.

Mürəkkəb bir siyasətə ehtiyac yoxdur, lakin bəyan edilməli və işçilərə, xüsusən də onlar işə başladıqda bildirilməlidir. Sizə sadə və asan bir ifadə lazımdır:

"Şirkətin siyasəti təsbit edir ki, hər kəs müqavilədə nəzərdə tutulmuş saatlarda işdə olmalıdır və yalnız xəstələndikdə, ciddi məişət çətinliyi ilə üzləşdikdə və ya hər hansı digər üzrlü səbəbdən işdə olmaya bilər. Kiminsə planlaşdırılmayan davamiyyətsizliyi qəbuledilməzdir".

İDARƏETMƏNİN İLKİN MƏRHƏLƏLƏRİ

2. 3,5%-lik ümumi davamiyyətsizlik məqsədi qoyun

Konkret məqsədlər "davamiyyətsizliyi minimuma endirmək" kimi dumanlı ifadələrdən daha yaxşıdır. Beləcə, hər kəsə işləmək üçün bir standart verilir.

Təbii ki, insanların xəstəlik, dişağrısı, məişət böhranları kimi səbəblərdən işə gəlməməsi mümkündür, lakin bir meyar olaraq, 3,5% təxminən gözlədiyiniz qədər yaxşıdır.



İDARƏETMƏNİN İLKİN MƏRHƏLƏLƏRİ

3. Üst səviyyə rəhbərliyinə davamiyyətsizlik xərcləri ilə bağlı təlimat keçin.

Təəccüblüdür ki, xətti rəhbərlər çox vaxt aşağı keyfiyyətin, tullantıların və s. xərclərini bilsələr də, davamiyyətsizliyin xərclərindən çox vaxt bixəbərdirlər.

Əgər rəhbərlər hər şeyin neçəyə başa gəldiyini bilir və bu xərcə görə cavabdehlik daşıyırlarsa, bu, müvafiq idarəetmə fəaliyyətinə təkan verir.



İDARƏETMƏNİN İLKİN MƏRHƏLƏLƏRİ



4. Üst səviyyə və xətti rəhbərlərinizə davamiyyətsizliyə nəzarətin idarə edilməsi ilə bağlı təlim keçin.

Üst səviyyə rəhbərləri və xətti rəhbərlərlər davamiyyətsizliyə nəzarətin əsas tərəfləridir. Onlar davamiyyətsizlik siyasətini nəinki bilməli, həm də ona görə məsuliyyət daşımalıdırlar. Nəzarət prosedurlarını məhz onlar həyata keçirəcəyinə görə bunu əminliklə etməlidirlər. Uğurlu tədbirlər davamiyyət cədvəli və məsləhətləşmə sistemindən asılıdır ki, onlar da səmərəli şəkildə və anlayışla həyata keçirilməlidir.

Bu sistemdən sui-istifadə edən işçilər son nəticədə intizam prosedurunu pozacaqlar və ən pis ssenaridə, əmək mübahisələrinə dair məhkəməni məhz xətti rəhbərlik məntiqli və ədalətli davrandıqlarına inandırmalı olacaq. Bu da təlimin keçilməsini tələb edir.

İDARƏETMƏNİN İLKİN MƏRHƏLƏLƏRİ



5. Həmkarlar ittifaqı ilə iş təcrübənizin bir hissəsi kimi, davamiyyətsizlik razılaşmanız olsun.

Davamiyyətsizliyin azaldılması, şübhəsiz ki, gəlirliliyi artıracaq, bunun da bir hissəsi işçilərə artırılmış əməkhaqqı ilə qaytarıla bilər.

Həmçinin davamlı şəkildə icazəsiz işə gəlməyənlərə intizam proseduruna keçməyə başladığınız zaman, həmkarlar ittifaqı ilə razılaşmanız varsa, proses asanlaşacaq. Üzvün işdən çıxarılmasında rəhbərliyə açıq şəkildə kömək edən həmkarlar ittifaqı rəsmisinə çox nadir rast gəlinir, lakin qeyri-rəsmi olaraq, onlar öz üzvlərinə razılaşdırılmış mövqeyi izah etmək üçün böyük iş görə bilərlər.

Həmkarlar ittifaqı rəsmiləri, eləcə də birinci xətt rəhbərləri sistemdən yararlanaraq həmkarlarını yarıyolda qoyanlardan və ya işə gəlməyərək daha dürüst olanlara əlavə iş yaradanlardan təngə gəlmiş işçilər tərəfindən pərişan edilirlər.

HAZIRLIQ TƏLİMİ



Məsləhət təlimi

İntizam təlimi

İş yeri ilə tanışlıq təlimi

6. Rəhbərlərinizə məsləhət bacarıqları ilə bağlı təlim keçin.

İşçilərin planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyi, əsasən, işdən yayınmaq cəhdlərindən deyil, obyektiv səbəblərdən qaynaqlanır. Birinci xətt rəhbərləri köməyə və ya məsləhətə, yaxud hər ikisinə ehtiyacı olan işçilərin ehtiyaclarına empatiya ilə yanaşmalıdırlar. İşçilər tanıdıqları və hörmət etdikləri birinə ürək boşaltmağı üstün tutacaqlar. Bu şəxsin onların rəhbəri olma ehtimalı daha çoxdur, nəinki İR-də yalnız arabir gördükləri birinə. Bütün rəhbərlər bir gecədə məsləhətçi ola bilməzlər, lakin mümkün olduqda, işçinin zəng edəcəyi ilk şəxs ola bilər və olmalıdırlar.

Əgər rəhbərlər öz işçilərinin davamiyyətsizliyi ilə üzləşəcəklərsə, onlar, doğrudan da, narahatlıq nümayiş etdirməlidirlər, çünki dediyimiz kimi, davamiyyətsizliyin çoxu real səbəblərdən baş verir. Xətti rəhbərliyin əsas bacarıqlara yiyələnmədiyi halda, onların davamiyyətsizliyə nəzarət prosesində fəal iştirakını gözləmək əsassızdır.

HAZIRLIQ TƏLİMİ



6. Rəhbərlərinizə məsləhət bacarıqları ilə bağlı təlim keçin (davamı).

Məsləhətvermə bacarıqları üzrə müəyyən təlim keçmiş xətti rəhbərlərin işçilərin ümumi sağlamlıq və rifahına təsir edən problemləri aşkar etməsi daha labüddür. Onların nəinki xəstəlik məsələlərinə, həm də işçilərin sağlam iş yeri ilə təmin olunmasına diqqət yetirmələri vacibdir.

İçki, narkotikdən istifadə və ya psixi sağlamlıq problemlərinin erkən aşkarlanması həkimlərə/peşə sağlamlığı məsləhətçilərinə müraciət etməklə nəzarətdə saxlanmalıdır (sağlamlıq məsələləri üzrə bölməyə baxın).

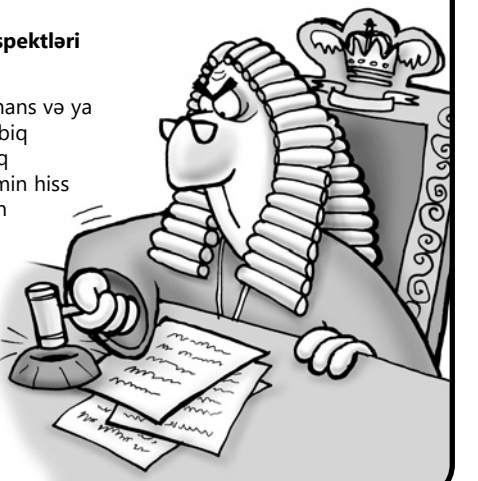
Rəhbərlər qəzalara və ya mümkün təqib və ya psixiloji təzyiqə səbəb ola biləcək potensial təhlükəli iş təcrübələrindən azad, təhlükəsiz iş mühitinə cavabdehdirlər. Ciddi müalicə edilmədiyi halda, stres və depressiya bu cür hadisələrin ehtimal olunan nəticələridir.

HAZIRLIQ TƏLİMİ

7. Rəhbərlərinizə davamiyyətsizliyin intizam aspektləri ilə bağlı təlim keçin.

Əksər rəhbərlər intizam prosedurunu zəif performans və ya təhlükəsizlik məsələləri kimi pozuntulara görə tətbiq edərkən bunu özünüəminlik hissi ilə edirlər. Ancaq davamiyyətsizliyə gəldikdə, özlərini o qədər də əmin hiss etmirlər. Nəyi edə, nəyi etməyə biləcəklərini, nəyin məntiqli olub-olmadığını başa düşmək və təbii ki, lazımi sənədləşmə işləri aparmaq lazımdır.

Həmişə yadda saxlamaq lazımdır ki, işdən çıxarılan işçilərin rəhbərliyin qərarını əmək mübahisələri üzrə məhkəmədə yoxlamaq hüququ var. Kimsə sistemdən, həqiqətən, faydalanırsa, məhkəmədə də prosedur səbəblərindən məğlubiyyət yaşanırsa, bu, rəhbərliyin özünəəminlik hissinə zərbə vurur.



HAZIRLIQ TƏLİMİ



8. İşlə tanışlıq zamanı şirkətin davamiyyət siyasətini bildirin.

Hər bir yeni işçinin davamiyyət siyasətini başa düşdüyünə, onunla razılaşdığına və planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyin nizam-intizam prosedurunu cəlb edəcəyini bildiyinə əmin olun. Nə qədər ki onlara bu haqda məlumat verilməyib bütün yeni işçilər müəssisənin davamiyyətsizlik məsələlərində əvvəlki işəgötürəni ilə eyni münasibətə malik olmasını gözləyəcəklər.

Gözlədiyiniz standartın işçinin icazə almağa başladığı zaman **deyil**, işə başladığı zaman bildirilməsini təmin etməlisiniz, çünki əvvəlcədən məlumatlı olmazsa, işçi bunu məqbul zənn edə bilər.

Davamiyyətsizlik siyasətinin olmadığı halda, işçinin nəyin mümkün olub-olmadığını görmək və sistemi sınamaq üçün istirahət götürmək istəyi ağlabatandır.

HAZIRLIQ TƏLİMİ



9. İşlə tanışlıq zamanı işçilərə intizam tənbehi və apellyasiya proseduru ilə bağlı tövsiyələr verərkən onların diqqətini qayda pozuntusu haqqında bölmədəki davamiyyətsizlik şərtinə xüsusilə cəlb edin.

Məktəb və ya universitetdən təzəcə məzun olanlar istisna olmaqla, işçilər, bəlkə də, davamiyyətsizliyə elə də ciddi yanaşmayan digər şirkətlərin nizam-intizam proseduru altında işləyiblər.

Siyasətinizdən nümunə kimi istifadə etməklə tam iştirak tələbinin aydın şəkildə çatdırılmasını təmin edirsiniz. Bu hansısa işçinin planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyi ilə bağlı ilk müzakirənin baş verməsi zamanı da faydalıdır. Müzakirə vaxtı bu təlimə istinad edilə bilər.

SEÇİM PROSEDURLARI



Xasiyyətnamələr
Sağlamlıq yoxlamaları
Müsahibə sualları
Yerli əhali
Rezidentlər
Müvafiq ixtisaslı
Uyğun şəxsiyyətli
Davamiyyət tarixçəsi

10. Xasiyyətnamə alarkən xüsusi davamiyyətsizlik sualını daxil edin.

Gələcək performansın ən yaxşı göstəricisi keçmiş performansdır. Yeni işə başlamaq insanların öz dəyərlərini və ya iş davranışlarını dəyişməsi demək deyil. Sual mümkün qədər konkret olduqda daha yaxşı nəticə almaq mümkündür. Məsələn:

"Bayram günlərini nəzərə almasaq, keçən il bu şəxs neçə gün işdə olmayıb?"

"Keçən il bu şəxs xəstəliyə görə neçə gün işdə olmayıb?"

"Bu şəxs davamiyyətsizliyə görə nə vaxtsa cəzalandırılıbmı?"

SEÇİM PROSEDURLARI

11. İşə başlamamışdan əvvəl sağlamlıq sorğusu aparın və tibbi müayinə tələb edin.

Bu, yalnız uyğun insanları işə götürməyinizə zəmanət verməsə də, şübhəsiz ki, bunu etmək ehtimalını artırır. Suallar yenə də işə xas olmalıdır, məsələn:

Fəhlələrə:
"*Müntəzəm olaraq, 20 kq ağırlıq qaldıra bilirsinizmi?*"

Bütün gün ayaq üstə dayanan birinə:
"*Heç varikozdan əziyyət çəkmisinizmi?*"

Sənaye yağları ilə işləyənlərə:
"*Heç dəri xəstəliklərindən əziyyət çəkmisinizmi?*"

Vizual yoxlama edən birinə:
"*Başağrısından əziyyət çəkirsinizmi?*"

Bundan əlavə, aşağıdakılara bənzər bir bəyanat olmalıdır:

"*Performansınıza və ya davamiyyətinizə təsir edəcək əvvəlki məlum və ya müalicə olunan vəziyyətin yanlış təqdim edilməsi, xidmət müddətindən asılı olmayaraq, işdən çıxarılmağa səbəb olacaqdır*".

SEÇİM PROSEDURLARI



12. Müsahibə zamanı davamiyyətlə bağlı xüsusi suallar verin.

Əlbəttə ki, işi istəməyənlərdən başqa, heç kim zəif davamiyyətə dair qeydəalmanı qəbul etməyəcək, lakin seçim zamanı müvafiq sualın verilməsi gələcək işçinin davamiyyətin vacib olduğunu başa düşməsini şərtləndirir. Yenə də xüsusi suallar ümumi xarakterli suallardan daha yaxşıdır, məsələn:

"Bayramlar istisna olmaqla, keçən il neçə gün istirahət günü götürmüsünüz?"

"Onları götürməkdə məqsəd nə idi?"

"Siz nə vaxtsa davamiyyətsizlik və ya gecikməyə görə cəzalandırılmısınızmı?"

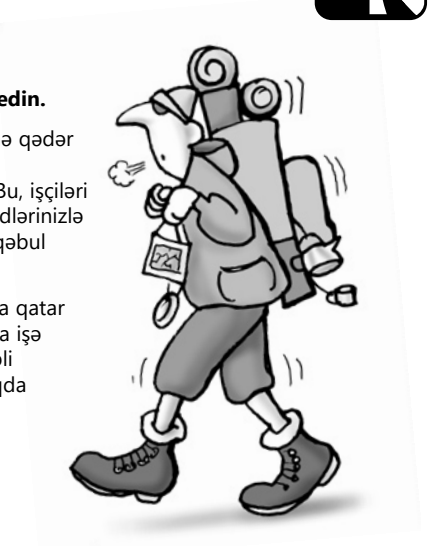
"Sizcə, xasiyyətnamənizi işə davamiyyətiniz haqqında nə deyəcək?"

SEÇİM PROSEDURLARI

13. Yalnız şirkətə yaxın yaşayanları işə qəbul edin.

Tədqiqatlar və statistika göstərir ki, işə gəlmək nə qədər çətin olarsa və ya nə qədər çox vaxt apararsa, davamiyyətsizlik halları bir o qədər yüksək olar. Bu, işçiləri müvafiq şəkildə uyğunlaşdırmaq şərti ilə, öz qeydlərinizlə asanlıqla yoxlanıla bilər və əgər doğrudursa, işəqəbul proseduruna daxil edilir.

Həmçinin kiminsə avtobus dayanacağından və ya qatar stansiyasından nə qədər uzaqda yaşadığına və ya işə getmək üçün nə qədər nəqliyyat dəyişikliyi etməli olduğuna baxa bilərsiniz. İşə getmək çətin olduqda və hava pis olduqda gediş-gəlişin narahatlığı davamiyyətsizliyi artıran amilə çevrilə bilər.



SEÇİM PROSEDURLARI



14. Əraziyə uyğunlaşmış insanları işə götürün.

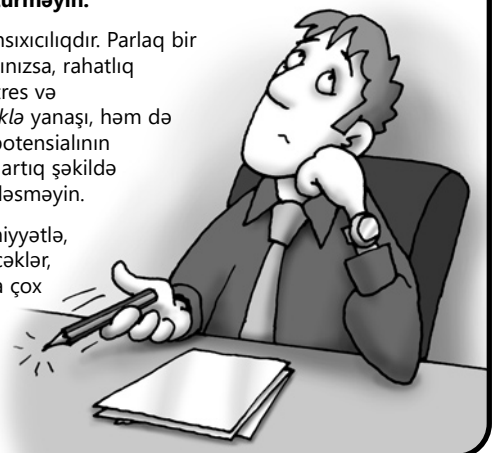
Əraziyə yenicə köçmüş potensial işçilər bu əraziyə uyğunlaşarkən, sadəcə, gəlir axınını təmin etmək üçün işləməyə məcbur ola bilərlər. Uyğunlaşa bilmədikləri halda, məyus olacaqlar, davamiyyətsizlik səviyyəsi artacaq və bu, davamlı prosesə çevriləcək və ya onlar gəldikləri yerə qayıdacaqlar.

Yeni gələnlər üçün bu, həqiqətən də, çətin olur. Onların çoxu mükəmməl davamiyyətə malik əla işçilər ola bilər, lakin biz burada orta hesabla olan rəqəmlərə nəzər salırıq. Təəssüf ki, hansısa əraziyə yeni gələnlər uyğunlaşmaqda kifayət qədər problem yaşayırlar. İş onların prioritetləri arasında heç də hər zaman birinci yerdə olmur.

SEÇİM PROSEDURLARI

15. Həddindən artıq ixtisaslı işçiləri işə götürməyin.

Davamiyyətsizliyin əsas səbəblərindən biri cansıxıcılıqdır. Parlaq bir işçisinizsə, lakin ürəyinizi sıxan bir işdə çalışırsınızsa, rahatlıq tapmağın yeganə yolu istirahətə çıxmaqdır. Stres və davamiyyətsizliyin səbəbi *həddən artıq işləməklə* yanaşı, həm də *paslanmaqdır*. İnkişaf, yüksəliş və ya karyera potensialının olmadığı təqdirdə, işin tələb etdiyindən daha artıq şəkildə beyin gücünə malik olanları işə götürməyə tələsməyin.



Yadda saxlayın ki, daha parlaq insanlar, ümumiyyətlə, seçim zamanı özlərini daha yaxşı təqdim edəcəklər, çünki onlar, adətən, daha səlis danışır və daha çox "müsahibə zəkalı" olurlar. Xətti rəhbərlər xüsusilə ehtiyac duyulandan daha parlaq namizəd tərəfindən aldanmağa meyillidirlər, o isə sonradan nəinki işə gəlməyəcək, həm də başqa bir işə keçəcək.

SEÇİM PROSEDURLARI

16. Müvafiq şəxsiyyət tipinə malik olanları işə götürün.

Bunun üçün mütləq psixoloq olmağa ehtiyac yoxdur. Bütün şərtlərin bərabər olduğu şəraitdə, introvertlər "öz dünyalarında" vaxt keçirməyə üstünlük verir və sosial stimullaşdırmaya ehtiyac duymurlar, ekstravertlər isə sosiallaşmaqdan zövq alırlar.

Belə olduğu halda, işin növü haqqında bir qədər fikirləşmək işəqəbul qərarınızda və sonrakı davamiyyət nümunələrində sizə kömək edəcək. Yüksək dərəcədə komanda işi ekstravertlər üçün daha uyğundur, halbuki iş çox təkrarlanan və ya prosesə əsaslanan olarsa, sakit, sabit introvertlər üçün də daha uyğun olar.



SEÇİM PROSEDURLARI

17. Bəzi xəstəliklərdən xəbərdar olun.

Bəzi xəstəliklər simulyantların sevimlisidir, çünki onları əsaslandırmaq çətindir, bütün həkimlər isə səhhətlə bağlı hər hansı şikayətə ciddi yanaşmalıdırlar. Nəticə etibarilə, kimsə söylənməsi asan, sübuta yetirilməsi isə çətin olan bel ağrısından şikayətlənirsə, həkimin edə biləcəyi yeganə ağlabatan şey işdən istirahət götürməyi məsləhət görməkdir. Miqren də eyni kateqoriyaya aiddir.

Təəssüf ki, planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyə yol verənlər, həqiqətən də, sağlamlıq problemləri olan namizədlərin işini çətinləşdirir.

Ağıllı seçici aşağıdakı məlumatlara əsaslanaraq müəyyən qənaətə gəlməlidir:

- müsahibə;
- xasiyyətnamələr;
- müayinəyəqədərki sorğu;
- işəqəbulla əlaqədar tibbi müayinə.

 Çünki gələcəkdə özünüzə davamiyyətsiz işçi problemi yaratmaq istəməzsiniz.

METODLAR

MÜQAVİLƏ İMKANLARI

İRƏLİ

İşçinin həkiminə çıxış

Davamiyyətsizlik qanun pozuntusu kimi

İntizam proseduru

Xəstəliyə görə müavinətin ödənilməsi qaydası

İxtisar seçimi

18. Davamiyyətsizlik proseduruna işçinin həkiminə çıxış imkanını daxil edin.

İşçinin əmək şərtlərinin bir hissəsi şirkətin davamiyyətsizlik siyasəti və prosedurları ilə razılaşdırılmalıdır. Bu çox sayda və ya müntəzəm davamiyyətsizlik hallarının baş verdiyi təqdirdə, işçinin şirkətə öz həkimi ilə əlaqə saxlamağa icazə verəcəyinə dair bəyanatı ehtiva etməlidir.

Adi məxfilik protokoluna, əlbəttə ki, məlumatlara kimin çıxışının olduğu, bu məlumatların nə qədər müddət saxlanıldığı və s. daxildir.



MÜQAVİLƏ İMKANLARI



19. İntizam prosedurunun yanlış davranış bölməsinə icazəsiz və ya planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyi daxil edin.

Bir qayda olaraq, davamiyyətsizlik pis davranış kateqoriyasına daxil olan qanunsuzluqlar siyahısına daxil ediləcək qədər ciddi hesab edilmir.

Onun prosedura daxil edilməsi ilə 2 məqsədə nail olunur: birincisi, bu mesajı çatdırır ki, işçilərdən müqavilə üzrə öhdəliklərini yerinə yetirmələri gözlənilir. İkincisi, bu, intizamı "bu siyahı tam deyil, lakin əksər qanunsuzluqların siyahısını tamamlayan bir nümunə kimi götürülməlidir" kimi bəyanatla idarə etmək cəhdindən daha asan edir.

METODLAR

MÜQAVİLƏ İMKANLARI



20. Şirkətin davamiyyətsizlik prosedurlarına əməl edilməməsini intizam proseduruna qanun pozuntusu kimi daxil edin.

Peşəkar uyğunsuzluğa görə işdən çıxarmanı əsaslandırmaq davranışa görə işdən çıxarmanı əsaslandırmaqdan daha çətindir. Qaydalardan yayınan işçilər sistemin gücünü sınayacaqlar, lakin davamiyyətsizlik hesabatını və nəzarət sistemlərini (44, 45 və 46-cı tövsiyələr) gözardına vurmaq çətin olacaq və nəticədə, onlardan qaçacaqlar.

Prosedurlara məcburi riayət etmək bu tip işçilərlə işləməyin başqa bir yolunu təmin edir, beləcə, peşəkar uyğunsuzluğa görə işdən çıxarma ilə bağlı çətinliklərin yan keçmək mümkün olur.

MÜQAVİLƏ İMKANLARI



21. Xəstəliyə görə müavinəti adi ödənişdən az edin.

Əgər işçi xəstədirsə, onun xalis gəlirinə olan tələbi azalır. Kiməsə xəstələndiyi zaman işdə olduğu qədər pul ödəməyin mənası yoxdur. Digər tərəfdən, xəstə olduqları müddətdə onlara heç bir şey ödəməmək bir qədər amansız olardı. Hər kəs nə vaxtsa xəstələnir və siz istəməzsiniz ki, insanlar onlara xəstələnmək imkanı verilmədiyindən özlərini işə sürükləsinlər.

Təklif olunur ki, xəstəliyə görə ödəniş orta əməkhaqqının 30%-35%-nə qədər azaldılsın (qanuni minimum tələblərə riayət etmək şərti ilə). Bu, işçilərə qısa müddətdə öz maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirməyə imkan verir, lakin davamiyyətsizliyi lazım olduğundan daha çox uzatmağı sərfəli etmir.

Bəzi şirkətlər, xidmət illərindən asılı olaraq, işçi heyətinə xəstəliyə görə müavinət verirlər. Fikrimcə, bütün bunların yeganə nəticəsi vəziyyətin normaya çevrilməsidir (bax: səh. 57).

MÜQAVİLƏ İMKANLARI

22. İxtisar seçimi zamanı davamiyyətsizlik əhəmiyyətli bir amil kimi nəzərə alınır.

Adətən, heç bir siyasət olmadıqda həmkarlar ittifaqları tərəfindən təşviq edilən şirkətlərin çoxu "Son gələn birinci çıxır" yanaşması ilə fəaliyyət göstərir. Bununla belə, işçilərin bu barədə əvvəlcədən məlumatlı olması şərti ilə, şirkətlərin ixtisar seçimi proseduru təyin etməsi tamamilə qanunidir.

İxtisar halında, uzun müddət işləyən birinin davamiyyətinin zəif olması səbəbindən işdən çıxarılması və ona bu qərarın səbəbi haqqında yalnız "Niyə mən?" sualını verdikdən sonra bildirilməsi ədalətsizlik olardı. Bəzən xətti rəhbərlər səhvən belə fikirləşirlər ki, ixtisar haqsız işdən çıxarılma müddəalarından necəsə azaddır. Onlar başa düşmürlər ki, əslində, ixtisar işdən çıxarılmanın bir formasıdır, ona görə də bütün hallarda ədalətli olmalıdır.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ



İş sağlamlığı

Sağlamlığa baxış keçirilməsi

Xəstə ziyarətləri

Səhiyyə komitəsi

Arayış tələbi

İçki/narkotik aludəçiliyi

Sağlamlıq proqramları

23. İş sağlamlığı məsləhətçisi/şirkət həkimi işə götürün.

Sağlamlıq məsələləri ilə bağlı məsləhətlər verməsi məqsədilə İR komandasına tibb bacısı götürün və ya zəruri vaxtlarda çağırıla bilən həkim xidmətlərini nəzərdən keçirin. Öz sağlamlıq mütəxəssislərini işə götürmək ehtimalı aşağı olan kiçik və orta müəssisələr üçün bəzi özəl tibb müəssisələri əmək sağlamlığı xidmətini təklif edir. Onlar telefonla operativ məsləhət verir, həkim qəbulunu təşkil edir və lazım gələrsə, yerində xidmətlər təklif edir, məsələn:

- cari sağlamlıq vəziyyətinin qiymətləndirilməsi, eləcə də ümümi həkim və/və ya mütəxəssis hesabatının əldə edilməsi;
- işin tələblərinin və sağlamlıq vəziyyətinə uyğunluğunun qiymətləndirilməsi;
- xəstəlik səbəbindən davamiyyətsizliyin idarə edilməsinə dair məsləhətlər;
- müvafiq tibbi müalicə axtarışı ilə bağlı işçilərə məsləhət;
- işəgötürənə bərpa müddətləri, iş yerində tənzimləmələr, mərhələli qayıdış, yenidən işə cəlbolunma və reabilitasiya prosesinin monitorinqi ilə bağlı məsləhətlər.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ

24. Sağlamlığa baxış keçirilməsi sistemi qurun.

İnsanları xəstə olduğuna görə cəzalandırmaq olmaz, çünki hər kəs bəzən xəstələnir. Bununla belə, xəstəliyə görə illik müavinətin maksimum miqdarını necəsə almaq üçün müntəzəm şəkildə xəstələnənlər də olacaq. Bu, təsadüf ola bilər, lakin nəzərdən keçirilməlidir. Həm də bel ağrısı həmişə cümə günü baş verən və yalnız bir gün davam edən, yaxud futbol komandasının həftəiçi səfər oyununda hər dəfə miqreni tutan insanlar da olacaq. Bu insanların öz davamiyyətsizliyini əsaslandırmaq üçün həmişə "həkimdən arayışı" olur.

Bu cür insanların onların öhdəsinə düşən işləri yerinə yetirməyə kifayət qədər uyğun olub-olmadığını öyrənmək üçün bir sıra sağlamlıq yoxlamalarına ehtiyacınız var. Bu heç də asan deyil, çünki bacarığa görə işdən çıxarmaq çətindir. Odur ki, aşağıdakı ardıcıllığa riayət edin:

1-ci sağlamlıq baxışı: tibb bacısı ilə sağlamlıq və xəstəlik vəziyyətləri haqqında müzakirə.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ

24. Sağlamlığa baxış keçirilməsi sistemi qurun (davamı).

2-ci sağlamlıq baxışı: uzunmüddətli xəstəliyin mənzərəsini görmək üçün şirkətinizin həkimi (buna dair icazə alaraq) işçinin həkimi ilə əlaqə saxlayır. Davamiyyətsizlik halları davam edərsə, işçinin sağlamlığına görə işi yerinə yetirə bilməyəcəyinə dair yazılı xəbərdarlıq edilir.

3-cü sağlamlıq baxışı: işçinin həkiminin icazəsi ilə bütün aidiyyəti tərəflərlə əlaqə saxlayın və vəziyyətin yaxın gələcəkdə yaxşılaşmayacağı təqdirdə, işçinin səhhətinə görə işdən azad ediləcəyini söyləyin.

Baxışlar arasındakı vaxt ağlabatan olmalı və işçinin maraqlarına hər zaman üstünlük verilməlidir. Xətti rəhbərlik onu da başa düşməlidir ki, kiminsə səhhətinə görə işdən ayrılması yenə də işdən çıxarılmanın başqa adla ifadə olunması deməkdir və işçi, haqlı olaraq, ədalətsiz və özbaşına davranışlardan qorunur.

Bel ağrısı kimi vəziyyətlərdən əziyyət çəkənlər üçün erqonomik avadanlıq təmin etməyi düşünün. Qısamüddətli perspektivdən bahalı olsa da, işçilərin öz iş yerində daha rahat otura bilməsi uzunmüddətli perspektivdə davamiyyətsizliyin sayının azalmasına gətirib çıxarmalıdır.

METODLAR

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ

25. Tibb bacısı və ya İR şöbəsindən kiminsə xəstə ziyarətləri

Bu maddənin ikitərəfli faydası var: xəstə insana qayğı və diqqət göstərmək üçün bir fürsət, həm də özünü xəstəliyə vuranların qarşısını almaq üçün bir üsuldur. Yaxşı olar ki, işə gəlməyəni ziyarət edən şəxs işçinin tanıdığı biri olsun və eyni zamanda kiçik bir hədiyyə və ya gül dəstəsi aparsın.

Xəstələndiyi güman edilən, lakin evdə olmayanlar təkcə işdə deyil, həm də evdə olmamalarının səbəbini izah etmək məcburiyyətində qalacaqlar.



METODLAR

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ

26. Xəstəliyə görə müavinətin və digər yardım məqsədli mükafatların ödənilməsinə qərar verən Sağlamlıq Komitəsi yaradın.



İş yoldaşlarının bu vəzifənin icrasında rəhbərlərdən daha ciddi olacağı ehtimalı yüksəkdir. Bu həmçinin müəssisədaxili paritet və bərabərliyi təmin edəcək. Rəhbərliyi aldada bilərsiniz, lakin həmkarlarınızı aldatmaq daha çətindir.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ



27. Həkim arayışlarını tələb edin.

İşçi davamlı şəkildə istirahət günü götürdükdə və ya bazar ertəsi və ya cümə günü, müntəzəm olaraq, işə çıxmadıqda bu qədər hadisədən sonra ondan özünə dair verdiyi izahatla yanaşı, tibbi arayış təqdim etməsi tələb edilməlidir (Rəhbərliyin buna dair hüququ işçinin şirkətə qoşularkən razılaşdığı davamiyyətsizlik siyasəti və proseduruna daxil edilməlidir).

Həkimlərin işi xəstəni yaxşılaşdırmaqdır, buna görə də onlardan arayış tələb olunmalıdır, xüsusən bel və ya başağrısı kimi çətin xəstəliklərdə. Xətti rəhbərlərə olduğu kimi, həkimlərə də simulyantı aşkar etmək çətindir. Amma bu, simulyantın hər dəfə icazə alıb həkimə müraciət etməsini sadəcə daha da əlverişsiz edir. Həm də işçinin davamiyyətsizliyinin "sosial xərcləri"ni artırır.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ



28. Rəhbərlərinizə içki/narkotik aludəçiliyinin ilkin xəbərdarlıq əlamətləri ilə bağlı təlim keçin.

Rəhbər heyətinə narkotik vasitələrdən qeyri-qanuni istifadənin əlamətlərini aşkar etməyə dair təlimin keçilməsi onlardan sui-istifadə edənlərə zərərin verilməməsinə kömək edə və həmkarlarınızı narkotik təsir altında olanların hər hansı hərəkətindən qoruya bilər. Narkotikdən və içkidən sui-istifadəyə dair siyasət sağlamlıq və təhlükəsizlik siyasətinə daxil edilə bilər.

Diqqət edilməli olan bəzi erkən xəbərdarlıq əlamətləri bunlardır:

- işdə zəif və qeyri-sabit iştirak;
- qısamüddətli davamiyyətsizliyin artması;
- əhval dəyişiklikləri;
- konsentrasiya və enerji səviyyələrində qeyri-normal dalğalanmalar;
- iş performansının pozulması;
- həmkarlarla/rəhbərliklə münasibətlərin pisləşməsi;
- yalan/oğurluq.

Bütün əlamətlər streslə də əlaqəli ola bilər və yalnız göstərici kimi qəbul edilməlidir. Rəhbərlər daha sonra öz heyətinə məsləhət verə və kömək üçün müvafiq qurumlara müraciət edə bilərlər. İşçilər narkotik və ya içki ilə bağlı problemlərini qəbul edərlərsə, məxfilik siyasəti təmin edilməlidir, lakin onların mexanizmləri idarə etməklə və s. bağlı hüquqi mövqeyinə diqqət yetirin.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ



29. İşə içkili/narkotik maddələrin təsiri altında gələnlərdən xəbərdar olun

İçki/narkotik problemi olanlar hər gün işə gəlirlər, həmkarları qarşısında məsuliyyət daşıyırlar, lakin işi düzgün yerinə yetirə bilmirlər. Bəzən bu onların probleminin olduğunu inkar etmələrinin bir hissəsini təşkil edir.

İşçiləri kömək istəməyə və müalicə üçün vaxt ayırmağa təşviq edin (bu, uzunmüddətli perspektivdə pula qənaət edəcək). Yardım əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik xidməti, işçinin şəxsi həkimi və ya narkomaniyadan və ya alkoqoldan asılılığın müalicəsi üzrə ixtisaslaşmış müəssisə tərəfindən göstərilə bilər.

Narkotikdən/içkidən asılılığın yoxlanılması və testlərin aparılmasından bəzi şirkətlərdə, xüsusən də təhlükəsizliyə həssas sahələrdə istifadə olunur. Bu təcrübə peşəkar məsləhətçilərin dəstəyi ilə müşayiət olunur.

SAĞLAMLIQ MƏSƏLƏLƏRİ

30. Müntəzəm sağlamlıq proqramları keçirin.

Sessiyalar və ya "günlər" aşağıdakılar üzrə yardımı əhatə edə bilər:

- siqaretin tərgidilməsi;
- sağlamlıq və fitness məsləhətləri;
- içki və narkotik aludəçilərinə məsləhətlər.

Nəzərə alınacaq digər təşəbbüslər bunlardır:

- addımölçən təşəbbüsləri;
- işdə masaj.

Bu, çətin ki, davamiyyətsizliyə əhəmiyyətli təsir göstərsin, lakin davamiyyətin vacibliyini təsdiqləmək üçün yaxşı bir yoldur. Bel tədbirlər müəssisənin işçilərinin sağlamlığına nə qədər ciddi yanaşdığını göstərir ki, yaxşı işəgötürən də bunu istənilən halda etməlidir.



DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ



Statistikaya görə, İR məsuliyyəti

Davamiyyətsizlik səbəblərini qeydə alın.

Davamiyyətsizlik nümunələrini izləyin.

Aylıq hesabatlar

Rənglərdən istifadə edin.

İşçilərlə ünsiyyət qurun.

Liqa cədvəlini dərc edin.

31. Məşğulluq statistikası İR şöbəsi tərəfindən aparılmalıdır.

Fərdi rəhbərlərin davamiyyət rəqəmlərinin qaydasında saxlanmasına cavabdeh olduğu yerlərdə uyğunsuzluq baş verə bilər. Onların üzvlərindən biri davamiyyətsizlik səbəbindən intizam dinləmələrinə cəlb olunduqda həmkarlar ittifaqı, yəqin ki, haqlı olaraq, bu rəhbərin davamiyyətsizlik uçotunun aparılmasında digərlərindən daha ciddi olduğunu iddia edəcək.

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ

32. İcazə verilən davamiyyətsizlik səbəbləri barədə qeydiyyat aparın.

Simulyantlar zəif yaddaşa sahib ola bilərlər, amma siz yox. Bunun ən yaxşı izah yolu real hekayəni nümunə çəkməkdir. İR direktoru olduğum bir zavodda gənc bir qadın işçimiz olan tibb bacısına cümə günü nənəsinin dəfninə getmək istədiyini bildirmişdi.

Bu çox ağlabatan bir xahiş kimi görünsə də, ona bu suallar verilmişdi: "Yaxşı, bəs hansını qazıb çıxaracaqsınız? Qeydlərə görə, keçən il hər iki nənənizin dəfnində iştirak etmisiniz!"

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ



33. İşçilərin davamiyyətsizlik nümunələrini izləyin.

Məlum səbəblərə görə bazar ertəsi və cümə günləri planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik üçün çox məşhur günlərdir. Bəzi işçilər ayda, demək olar, bir günü istirahət günü kimi götürməyi norma halına salırlar. Digərləri günəşin gur saçdığı və ya yerli futbol komandasının səfərdə oyun oynadığı vaxt icazə alırlar. İnsanların çoxu vərdişlərinin əsiridir və planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik onların vərdişləri ilə toqquşduqda (bunu bildiyinizdən xəbərdardırlar) davranışlarını dəyişmək, adətən, kifayət edir.

Eyni qaydada, yerli qolf çempionatı keçirilərkən rəhbərlər yaxalarını çəkməməlidirlər. Rəhbərliyin yarısının yeyib-içməkdə olduğu qolf günləri və ya müştərilərlə keçirilən digər tədbirlər işçiləri davamiyyət davranışlarını yaxşılaşdırmağa həvəsləndirə bilməz.

Bəzən müntəzəm davamiyyətsizlik, eləcə də gecikmə alkoqol probleminin erkən əlaməti ola bilər.

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ

34. Rəhbərliyinizə davamiyyətsizlik rəqəmləri barədə müntəzəm qaydada və ayda bir dəfədən az olmamaq şərti ilə, məlumat verin.

Rəhbərlik məlumatlı olmadan heç nə edə bilməz. Məlumat yalnız fəaliyyətə rəvac verdikdə təsirli olur. Davamiyyətsizlik rəqəmləriniz haqqında bilmək bir şeydir, amma bununla bağlı tədbir görmək başqa bir şeydir.

İstehsal, keyfiyyət, israf, qəzalar, az satılan mallar və ya borcların yığılma günləri ilə bağlı rəqəmlər məlum olan kimi bunlara dair rəqəmlər müntəzəm şəkildə hazırlanan müxtəlif hesabatlarda dərc edilməlidir.

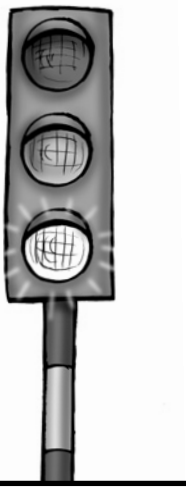
Davamiyyətsizlik rəqəmləri bildiriləcək qədər vacib deyilsə, o zaman problem hərəkətə keçmək üçün kifayət qədər əhəmiyyətli sayılmayacaq.

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ

35. Rəhbər heyətinizi rənglər vasitəsilə məlumatlandırın.

İş yerinizdəki üst səviyyə rəhbərləri və xətti rəhbərlər gündəlik işlərində rəqəmlərlə bombalanır. Davamiyyətsizliyin 4,76% və ya 6,32% olması heç bir məna kəsb etmir. İstədiyiniz odur ki, rəhbər heyətiniz hərəkətə keçsin, buna görə də onlara rəqəmləri verin, lakin rəqəmləri rənglə kodlayın, məsələn:

6,6%-dən artıq davamiyyətsizlik	– Qırmızı
4,6%-dən 6,5%-ə qədər davamiyyətsizlik	– Narıncı
3%-dən 4,5%-ə qədər davamiyyətsizlik	– Yaşıl



DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ

36. Hər il işçilərə əvvəlki il ərzində davamiyyətsizlik səbəbindən itirdikləri maaşın miqdarını bildirin.

Arada birgünlük icazə almağın əməkhaqqına çox da təsir göstərməməsi mümkündür, lakin il ərzində cəmləndikdə məbləğ davranışa təsir edəcək qədər əhəmiyyətli görünə bilər. Eynilə siqaret çəkməyə sərf olunan məbləğ kimi, belə ki, bu məbləğ gündəlik çox olmaya bilər, lakin il ərzində toplananda böyük bir rəqəm əmələ gəlir.

ABŞ-də bu məlumat bəzən işçinin həyat yoldaşına verilir. Bu, maraqlı məlumat olaraq qeyd olunub və bir tövsiyə deyil!



METODLAR

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ DAİR HESABATLILIQ

37. "Uğur liqası" cədvəlini dərc edin.

Ən yaxşı işçilər və ya şöbələr hansılardır? Onlara öz uğurlarını rəsmi bildirişlərdə görmək sevincini yaşadın. Hansısa şöbənin qəzasız keçmiş günlərinin sayı ilə bağlı xəbərin elan edildiyi kimi, davamiyyətə dair uğuru da eyni şəkildə ictimailəşdirmək olar.



TƏŞVİQLƏR



Ziyafət

Davamiyyət bonusu

Davamiyyət lotereyası

Davamiyyət "ehtiyatı"

Qrup bonusu

Məzuniyyət şərtləri

38. İl ərzində mükəmməl davamiyyət göstərənlər üçün ziyafət verin.

Bu addım maddi şəkildə təqdiri göstərir. İş vaxtı hansısa ziyafətə getməkdənsə, şirkətin təşkil etdiyi axşam yeməyi daha yaxşıdır, çünki birinci hal *davamiyyətsizliyin* başqa bir forması və yanlış mesaj göndərmək olardı. Həmin işçilərin həyat yoldaşları və partnyorlarını dəvət edə bilsəniz, daha yaxşı olar, belə ki, onların dəstəyi və əməkdaşlığı olmadan həmin ilin davamiyyəti bu şəkildə ola bilməzdi.

TƏŞVİQLƏR

39. Davamiyyət üçün bonus verin.

Bonus məsələsi bəzi şirkətlər arasında çox populyardır, lakin onun davamiyyətə təsirinin qısamüddətli olduğunu göstərən kifayət qədər sübut var. Həmçinin bu öz təsirini daha göstərmədikdə həmkarlar ittifaqı bonus elementinin əsas əməkhaqqına birləşdirilməsi məqsədilə ciddi danışıqlara başlayır.

Götür-qoy ediləsi fəlsəfi və praktik suallar da var, məsələn:

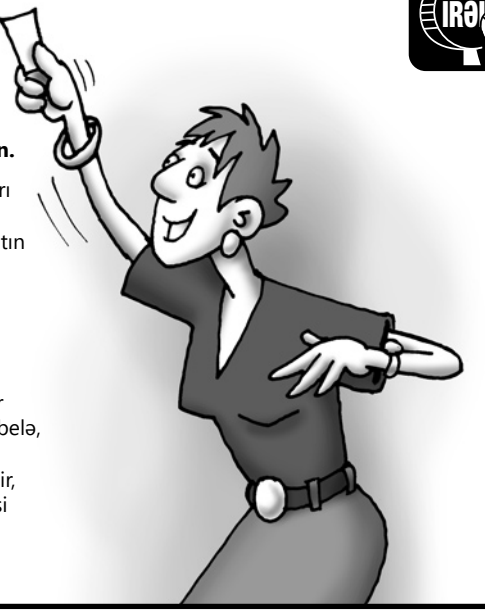
- İlk növbədə, insanlara müqavilə bağladıqları işi görmələri üçün niyə əlavə pul ödəməlisiniz?
- Bu belə bir ehtimal yaratmırmı ki, işə davamiyyətdə söz haqqı işçinin özünə buraxılır və bonusdan könüllü imtina etdiyinə görə işə gəlməməyə o özü qərar verə bilər?
- Kimsə öz təqsiri olmadan bir günü buraxırsa, onun bonus qazanmaq imkanı əldən çıxır. Onların davamiyyəti sonrakı gün qaydasına düşsə də, bonusu artıq itirmiş olmaları yanlış qərar vermələrinə səbəb ola bilər.

TƏŞVİQLƏR

40. Davamiyyət lotereyası təşkil edin.

Mükəmməl davamiyyəti olanların adları papağa qoyulur və qalibin adı çəkilən kağız əsasında müəyyən edilir. Mükafatın kifayət qədər əhəmiyyətli olması bəzilərini motivasiya edəcək, lakin hamını deyil.

Bu da insanların, ilk növbədə, etməli olduqları işlərə görə mükafatlandırılmaq dilemmasından bir qədər uzaqlaşdırıcı nəsnədir. Bununla belə, öz təqsiri olmadan davamiyyətsizlik göstərənlər bu fürsətdən məhrum edilir, beləliklə, belə işçilər üçün iştirak həvəsi minimal olacaq.



TƏŞVİQLƏR

41. Ödənişli davamiyyət "ehtiyatı"nız olsun.

İşçi razılaşdırılmış uzun müddət ərzində mükəmməl davamiyyət göstərdikdə bu, əlavə məzuniyyətə çevrilə və ya müəyyən edilmiş vaxt ərzində istifadə edilə bilər.

İstirahət günü götürmədiyinə görə əlavə istirahət günü verməklə işçiləri mükafatlandırmaq məntiqsizdir. Bəzi müəssisələr tərəfindən sınaqdan keçirildiyinə görə bu tədbir kitaba daxil edilib, amma əhəmiyyətli bir nəticə əldə olunmayıb.



TƏŞVİQLƏR



42. Davamiyyət bonusunu fərdlər üçün deyil, daha çox işçi qrupları üçün təşkil edin.

Bu addımın böyük təsir yaratması üçün qrupun çox böyük olmaması və bütün üzvlərin özünü qalanları ilə eyniləşdirməsi və ya bir növ, "psixoloji ahəngdarlıq"da olması vacibdir.

Buradakı düşüncə ondan ibarətdir ki, fərd qrup və ya komandanı ruhdan salmaq istəməyəcək və simulyasiya hallarında komanda üzvləri düzgün yolda olmayan işçiyə özləri təzyiq göstərəcəklər.

Bu barədə daha çox məlumat üçün "Hotorn effekti" haqqında oxuyun.

TƏŞVİQLƏR



43. İki və ya daha çox işçi eyni həftədə məzuniyyətə çıxmaq istədikdə ən yaxşı davamiyyəti olan şəxs önə çıxarılır.

İşə vaxtlı-vaxtında gəlib-gedən və davamiyyəti daha yaxşı olan işçi məzuniyyət götürməyə digərlərindən daha çox layiqdir.

İstədikləri zaman məzuniyyətə çıxmaq işçilər tərəfindən xüsusilə qiymətləndirilir, buna görə də bu kiçik tədbir işçilərin davamiyyət intizamına çox kömək edəcək.

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Xətti rəhbərlərə hesabat verilməsi

Erkən hesabat verilməsi

Müavinət

Məzuniyyət rezervasiyaları

Lazımi görüşlər

44. İşçilər davamiyyətsizliyin ilk günündə öz xətti rəhbərlərinə zəng etməlidirlər, özü də mümkün qədər tez.

"24 saniyəlik qrip"dən əziyyət çəkmək çox asandır. Ailə üzvlərindən birinin və ya dostunun İR departamentində kiçik mütəxəssisə (tanımadığı birinə) zəng vuraraq işçinin sağlamlığı haqqında yalan danışmasına məhz bu qədər vaxt sərf olunur.

Davamiyyətsizliyin ilk günü tanıdığı həmkarına/rəhbərinə günortaya qədər şəxsən hesabat verməli olduqda işçinin bu cür "xəstələnməsi" çətinləşir. İstənilən kəs tanımadığı adama yalan danışa bilər və heç bir emosional utanc hiss etməz; səni tanıyan birinə yalan danışmaq isə qat-qat daha çətindir.

Rəhbərin nöqteyi-nəzərindən, kimisə şəxsən tanıyırsınızsa, onun vəziyyətinin həqiqiliyini daha yaxşı qiymətləndirirsiniz.

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ



45. İşçilər iş vaxtı başlamadan əvvəl və ya onun başlanmasının ilk saatı ərzində zəng etməlidirlər.

Davamiyyətsizliyin əhəmiyyətli xərclərindən biri işçilərin yenidən yerləşdirilməsidir. Xətti rəhbərliyin mümkün qədər effektiv ola bilməsi üçün onlar hansı işçi resurslarına malik olduqlarını mümkün qədər tez bilməlidirlər.

Bu prosedura əməl edilməməsinə çox ciddi yanaşılmalıdır.

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

46. İşçinin işdə olmadığı müddətdə onun işini kimin yerinə yetirməsi ilə bağlı tənzimləmələri nəzərdən keçirin.

İşə qayıdarkən həmin günün işinə davam etməklə işdə olmadığınız müddətdə yığılmış iş yükünü icra etmək arasında böyük bir fərq var.

İşdə olmadığınız müddətdə kimsə işinizi görürsə, bu, sadəcə olaraq, o fikri təsdiq edir ki, varlığınız o qədər də vacib deyilmiş.



PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ



47. Məzuniyyətlər əvvəlcədən rezervasiya edilməlidir.

İstirahət günü götürməyə ehtiyac hiss etdikdə bəzi işçilər zəng vurur və bu günü məzuniyyət kimi götürəcəklərini deyirlər. Bu, davamiyyətsizliklə əlaqələndirilən xərclərin böyük qismi ilə nəticələnir: işçiləri başqasının yerinə keçirmək lazım gəlir, keyfiyyəti yüksəkdə saxlamaq olmur və s.

Təbii ki, insanların başına qəfil hadisələr gələ bilər: övladlarının xəstələnməsi, avtomobilin xarab olması və s. Ancaq davamiyyətsizliyin bu səbəbləri məntiqli əsas kimi qəbul edilməli və onlara empatiya ilə yanaşılmalıdır, çünki heç kim problemsiz həyata malik deyil. Məzuniyyətlər istirahət və dincəlmək üçündür, məişət çətinliklərinin öhdəsindən gəlmək üçün deyil.

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ



47. Məzuniyyətlər əvvəlcədən rezervasiya edilməlidir (davamı).

Rəhbərliyiniz üçün nəzərdə tutulan ödəniş sisteminin bənzərindən işçiləriniz üçün yoxdursa, məişət böhranı zamanı onlar icazə almaq məcburiyyətində qaldıqda birgünlük maaşı itirmək kimi ikiqat çətinlik çəkəcəklər. Bu vəziyyətdə məzuniyyət haqqı istəmək təbii olardı. Yalnız əvvəlcədən rezervasiya edilmiş məzuniyyətlərə icazə verilməsi ilə bağlı bu tövsiyəni təqdim etmək istəyirsinizsə, ödəniş məsələsini həll etmək üçün bəzi müddəalar əlavə edilməlidir. Məişət böhranına maliyyə çətinliyini əlavə etmək məntiqli hərəkət olmazdı.

Xəbərdarlıq: bəzən xətti rəhbərlik işçilərlə son dəqiqə məzuniyyətlərini götürmək üçün əlbir olur, çünki bu onların davamiyyətsizlik rəqəmlərini yaxşı göstərir. Belə halların qarşısını ala bilmək üçün inzibati sistemlər lazımdır.

PROSESİN İDARƏ EDİLMƏSİ

48. Lazımi görüşlər üçün əməkdaşlığa nail olun.

Həkimlər, stomatoloqlar, açar ustaları, xüsusi çatdırılmalar həyat həqiqətidir və onlarla görüşlər bizi işdən uzaqlaşdırır. Bununla belə, bir qədər planlaşdırma və əməkdaşlığın qurulması yolu ilə birgünlük davamiyyətsizliyə ehtiyac qalmır. Birinci və ya sonuncu yerə qoyulan görüşlər günün əhəmiyyətli hissəsi ərzində hələ də işdə ola biləcəyiniz anlamına gəlir.

İşçilər görüşləri əvvəlcədən planlaşdırmağa və təyin etməyə həvəsləndirilməlidirlər ki, beləcə, vaxt itkisi minimuma endirilsin. Xəstəxana və digər tibb mütəxəssisləri ilə görüşə gəlincə, İR şöbəsi və ya daha yaxşısı, əməyin mühafizəsi üzrə tibb bacısı işçiyə minimum vaxt itkisini təmin edən görüş təyin etmək üçün məktub verə bilər.



STİMULLAŞDIRICI MEXANİZMLƏR



İlk davamiyyətsizlik

Əlavə vaxt

Davamiyyətsizlik yoxlamaları

Ortalamanın ikiqatı

49. Planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyə dair şübhənin ilk dəfə yarandığı zaman onun şərəfinə əla bir mahnı oxuyub rəqs edin.

Adətən, işçiyə etiraz edilməmişdən əvvəl, o, davamiyyətsizliyə üç və ya dörd dəfə yol verir. İş bu yerə çatdıqda əksərən çox gec olur, çünki "embrion vərdişi" artıq formalaşıb.

Nəyəsə davam etmək istədiyiniz şəkildə başlamaq daha yaxşıdır. Bəzi işçilər yalnız "hara qədər gedə biləcəklərini" görmək üçün "sərhədləri genişləndirirlər" və bu onların standartına çevrilir.

STİMULLAŞDIRICI MEXANİZMLƏR



50. Fərdi əlavə iş norması işçinin tam həftəlik iş saatını başa vurduğu vaxt işə düşəcək.

Bu, işçinin əməkhaqqını "qaldırmasına" mane olur. Məsələn, əgər o heç bir səbəb olmadan bazar ertəsini istirahət günü götürürsə, lakin həmin həftənin şənbə günü ştatla nəzərdə tutulandan 4 saat əlavə işləyirsə, cibindən çıxacaq pulun miqdarı minimaldır.

Bu təkliflə isə işçi şənbə günü tam gün işləməli olacaq ki, bu da bir həftəyə bərabərdir. Əlavə iş saatına görə ödəniş yalnız ondan sonra hesablanmağa başlayacaq.

METODLAR

STİMULLAŞDIRICI MEXANİZMLƏR

51. Davamiyyətsizlik yoxlamaları

Davamiyyətsizlik müəyyən bir səviyyəyə çatdıqda İR şöbəsi avtomatik şəkildə yoxlama aparmalıdır. Eyni qaydada, nə qədər davam etməsindən asılı olmayaraq, müəyyən edilmiş müddət ərzində davamiyyətsizlik normadan kənara çıxarsa, bu da yoxlama üçün əsas olmalıdır.

Ümidvarıq ki, davamiyyətsizlik halları ya haqlı səbəbdən, ya da icazəli olacaq, lakin bunun sayəsində davamizyyətsizlikdən faydalananlar aşkar ediləcək.



STİMULLAŞDIRICI MEXANİZMLƏR



52. Davamiyyətsizliyə ortalamadan ikiqat artıq yol verən və ya davamiyyətsizliyi ilə normadan kənaraçıxmanın 3-cü səviyyəsinə çatan bütün işçiləri fərdi qaydada yoxlamadan keçirin.

Tezliklə işçilər məqbul davamiyyətsizlik nisbətinin nə olduğunu öyrənirlər, çünki onlar, eynilə qoyunların otlaqda etdiyi kimi, sərhədləri sınaqdan keçirməyə davam edirlər. Onlara etiraz edilənə qədər davamiyyətsizlik yavaş-yavaş artacaq. Məhz bu zaman onlar sərhədin nə mənaya gəldiyini, yəni nəyin məqbul olub-olmadığını biləcəklər.

Bunu həyata keçirməyin yolu elə bir hərəkətli sərhədin olmasıdır ki, heç kim onu dəqiq müəyyən edə bilməsin. Əgər siz orta göstəricini iki dəfə aşanların, yaxud kənaraçıxmanın üçüncü səviyyəsində və ondan üstdə olanların hər birini görürsünüzsə, ən pis işçiləri ayırd edə biləcəksiniz. Onlar da intizam prosedurunu ya yaxşılaşdıracaq, ya da pozacaqlar. İstənilən halda, davamiyyət yaxşılaşacaq. Ümumi davamiyyətsizlik 3,5%-ə düşdükdən onun bu rəqəmdə ilişibqalması təhlükəsi var. Bu tədbir isə rəqəmi davamlı qaydada aşağı salmağa nail olacaq.

Təbrik və təəssüf

Hər il yaxşı davamiyyət göstərənləri təbrik etmək və onlara təşəkkür bildirmək üçün bunu onlardan, deyək ki, ən yaxşı 10%-nə yazın. Ən pis 10%-ə isə onların davamiyyətsizliyi və səhhəti ilə bağlı narahatlığınızı ifadə edin, üstəlik, gələn il onların nəzarətə götürüləcəyini bildirin.

PERFORMANS VƏ VƏZİFƏ YÜKSƏLİŞİ



Performans yoxlamaları

Rəhbərlik yoxlamaları

Vəzifə yüksəlişi

53. Davamiyyəti bütün işçilərin performans yoxlamalarının bir hissəsinə çevirin.

Bu, yeni işcilərin hamısına müqavilə ilə nəzərdə tutulan saatlarda işdə olmağın əhəmiyyətini bildirmək səylərini tamamlayır, çünki belə bir ehtimal yüksəkdir ki, performansı məhz nüfuzlu işçilər nəzərdən keçirəcək.

Ümidvarıq, bu, qiymətləndirici rəhbərə şərait yaradacaq ki, əla davamiyyət qeydiyyatına görə qiymətləndirilənə təşəkkür və təbrik bildirsin.

Bu, bütün yeni işçiləri müqavilə üzrə iş saatlarına riayət etməyin vacibliyi barədə maarifləndirmək səylərinin bir hissəsidir, çünki böyük ehtimalla, yalnız müəyyən müddətdən bəri işləyənlər performans yoxlamasından keçirlər.

Ümid edirik ki, bu sistem qiymətləndirilən işçiyə əla davamiyyətə görə təşəkkür etmək və onu təbrik etmək imkanı verəcək.

PERFORMANS VƏ VƏZİFƏ YÜKSƏLİŞİ

54. Fərdi davamiyyətsizliyi, eləcə də davamiyyətsizliyə nəzarəti rəhbərliyin performans yoxlamalarının bir hissəsinə çevirin.

"Toyuq üçün yaxşı olan xoruz üçün də yaxşıdır". Rəhbərlik (xüsusilə də sizin davamiyyətsizliyini azaltmaq istədiyiniz şəxslərin gözü önündə olduqda) öz performansına görə cavabdeh olmalıdır: üstəlik, həm özünə, həm də tabeliyində olanların davamiyyətsizliyinə münasibətdə.



PERFORMANS VƏ VƏZİFƏ YÜKSƏLİŞİ



55. Davamiyyəti zəif olan heç kimin vəzifəsini yüksəltməyin.

Xüsusən də istehsalatda olan xətti rəhbərlərin ən yaxşı işçilərini məhz daha çox məmulat istehsal etdiklərinə görə "korlamaları" nadir rast gəlinən hal deyil. Bu mülayim yanaşma alınan icazələrə göz yummağa qədər gedib çıxır.

Vəzifə yüksəlişinə gəldikdə, təbii ki, imkanlar ən yaxşı perfromans göstərənlər üçün yaradılır, lakin onların gördüyü işin ortalama hesabı işdə keçirməli olduqları müddətə əsasən aparılsaydı, onda istehsalat göstəriciləri o qədər də ürəkaçan olmazdı.

Bu, rəhbərliyə də aiddir. Tez-tez icazə alan rəhbərlərin vəzifəsini artırmayın; davamiyyətsizliyə dair hədəfləri onların əsas performans göstəricilərinə (KPI) əlavə edin və onların vəzifəsinin artırılması nəzərdən keçirilərkən bunu əmsal kimi qəbul edin.

ASANLAŞDIRIN

İşçilərə kömək
Sərbəst qrafik
Maraqlı işlər
Komanda işi
Təkmilləşmə

56. İşçilərə ailə öhdəliklərini yerinə yetirməkdə kömək edin.

Növbə rejimini dərs saatlarına və ya məktəb tətillərinə uyğunlaşdırmaq üçün dəyişdirmək mümkün ola bilər. Bəlkə də, elə bir ikigünlük "ehtiyat" yarada bilərsiniz ki, işçilər ondan məişət böhranlarının yarandığı vaxt istifadə edərək icazə ala bilsinlər. Bəziləri ondan sui-istifadə edəcək, ona görə də davamiyyətsizlik azalmayacaq, lakin əksəriyyət üçün qayğı və diqqət mədəniyyəti yaradacaq.

Şübhəsiz ki, bu metod işçilərə icazə almaq istədikdə yalan danışmağa ehtiyac olmadığını hiss etdirəcək.

ASANLAŞDIRIN



57. Sərbəst qrafikli iş rejimi tətbiq edin.

Bu, müxtəlif yollarla təmin edilə bilər:

İş bölgüsü – ya səhərlər və günortalar, ya da həftənin ilk və son hissəsi. Bu tənzimləmə bütün daxili tələblər və vaxtaşırı yaranan problemlərlə məşğul olmaq üçün xeyli işdənkənar vaxt verir.

Sərbəst qrafik – işdə mövcudluğun məcburi olduğu əsas saatları nəzərə alaraq, işçilər iş gününün başlanğıc və bitmə vaxtını seçə bilər, həmçinin nahar vaxtını istədikləri kimi müəyyənləşdirə bilərlər. İş bölgüsü kimi, bu da bütün şəxsi gözlənilməz hallar üçün vaxt təmin edir, buna görə də planlaşdırılmamış davamiyyətsizliyin miqdarını azalda bilər.

Altı yaşınadək uşağı və ya 18 yaşına çatmamış əlil uşağı, yaxud yetkin birinin himayəçisi olan işçilərin sərbəst qrafik tələb etmək hüququ var. Siz bu cür sorğunu nəzərdən keçirə və yalnız spesifik səbəblər olduqda imtina ilə cavab verə bilərsiniz.

ASANLAŞDIRIN

58. İşi daha maraqlı edin.

Daha əvvəl də qeyd etdiyimiz kimi, işçilərin ürəyi sıxılanda rahatlığı davamiyyətsizliyə yol verməklə axtaracaqlar. İşin böyüdülə, fərdlərə daha çox məsuliyyət verilə və ya daha çox bacarıq inkişaf etdirmək imkanı yaradıla bildiyi yerdə davamiyyətsizlik azalacaq.

Nəzarəti azaltmağı, işçilərə öz istehsal hədəflərini təyin etməyə və/və ya keyfiyyətə görə məsuliyyəti öz üzərinə götürməyə imkan verməyi nəzərdən keçirin. Bütün bunlar işi zənginləşdirməyin yollarıdır.



ASANLAŞDIRIN



59. Komanda işini təşviq edin.

Komandanın qurulması işçilərdə həmkarlarına qarşı məsuliyyət hissini və onları ruhdan salmamaq istəyini inkişaf etdirməyə kömək edir. Bundan əlavə, əgər komanda müstəqil olarsa, yəni təkbaşına mümkün qədər çox qərar verə bilərsə, iş mahiyyətcə daha maraqlı olur. Bu da öz növbəsində davamiyyətsizliyin səviyyəsini azaldır.

Tədqiqatlar göstərir ki, bu cür tədbirlərin həyata keçirilməsi davamsızlığın azaldılmasına həqiqətən əhəmiyyətli təsir göstərir.

METODLAR

ASANLAŞDIRIN

60. İşçilərinizin bacarıqlarını hər fürsətdə artırın.

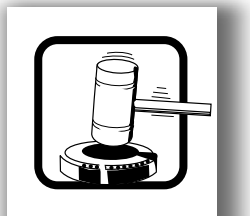
Bu, işi həm məqsədli, həm həyəcanlı, həm də maraqlı edir, ona görə də təəccüblü deyil ki, bu yanaşmanın sınaqdan keçirildiyi hər yerdə davamiyyətsizlik xeyli azalıb.



XÜLASƏ

NƏ DAHA YAXŞI İŞLƏYİR?

Müdaxilə	% effektivlik
Rəsmi bildiriş proseduru	82%
İş müsahibələrinə qayıtmaq	73%
Komanda işi	70%
İntizam prosedurları	69%
Rəhbərlər üçün davamiyyətsizlik statistikası	69%
Davamiyyəti zəif olanları işə götürməmək	60%
Əməyin mühafizəsi xidmətləri	58%
İşəqəbuldan əvvəl tibbi arayışlar	56%
Sağlamlığın təbliğatı	42%
Xəstəliyə görə müavinət verilməmişdən əvvəl gözləmə günləri	35%
Davamiyyət bonusu	34%
İxtisar seçimi üçün davamiyyətsizlik	28%



HÜQUQİ PROSEDURLAR

ƏSAS HÜQUQLAR



"Məşğulluq haqqında" Qanuna əsasən, bir qayda olaraq, bir ildən çox stajı olan işçilər, əsas hüquqları kimi, öz işini saxlayır və işdən qeyd-şərtsiz çıxarıla bilməzlər.

İşəgötürənlər göstərməlidirlər ki:

- davamiyyətsizlik səbəbindən işdən çıxarılma ədalətli olub;
- onlar bütün bütün hallarda məntiqli hərəkət ediblər.

Davamiyyətsizlik baxımından, ədalət özünü iki kateqoriyada büruzə verir:

1. **Peşəkarlıq səviyyəsi:** işçi ona həvalə olunan işi görməyə qadirdirmi?
2. **Davranış:** işçinin davranışı onun əmək müqaviləsinə xitam verməyə əsas verirmi?

Hər iki halda, işəgötürənlər məntiqli iş tutduqlarını nümayiş etdirməlidirlər.



PEŞƏKARLIQ SƏVİYYƏSİNƏ GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA: MƏSƏLƏLƏR

Bu, adətən, uzunmüddətli xəstəliklə əlaqədar baş verir və kifayət qədər mürəkkəb olması mümkündür. Arbitraj məhkəməsi işçiyə lazımi qayğı və diqqət göstərilməsini, hansısa xəstəlik səbəbindən işini itirməməsini təmin etməlidir, belə ki, bu, istənilən kəsin başına gələ bilər. Burada belə bir bənzətmə apara bilərik: işçi evinin sahibi olduğu kimi işinin də sahibidir. Heç kəsin işi onun əlindən qeyd-şərtsiz alına bilməz.

Nəzərdən keçirilməli olan məqamlardan cəmi bir neçəsi:

- **Xidmət müddəti:** xidmət nə qədər uzun olsa, işəgötürənin bir o qədər mərhəmətli olacağı gözlənilir.
- **Əmək müqaviləsi:** xüsusilə xəstəliyə görə müavinətlə bağlı müddəalar.
- **İş müddəti:** iş nə qədər davam edəcəkdi – xəstəliyin gözlənilən müddətindən az olacaqdımı?
- **Xəstəliyin növü:** xəstəliyin və ya xəsarətin xarakteri nədir?
- **Sağalma gözləntisi:** xəstəliyin uzun müddət davam edəcəyinə və/və ya bərpa zamanı işçinin qayıtdıqdan sonra işi yerinə yetirmək üçün kifayət qədər sağlam olacağına dair dəqiq tibbi sübutlar varmı?

Davamı var...



PEŞƏKARLIQ SƏVİYYƏSİNƏ GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA: MƏSƏLƏLƏR

- **İşəgötürənin vəziyyəti:** xəstənin işini görə biləcək başqa işçi varmı? Əgər varsa, onda işəgötürəndən gözlənilən budur ki, daha səbirli olsun. Əgər iş təcilidirsə və işçi şirkətdə bu işi görəcək yeganə adamdırsa, onda işdənçıxarma daha tez baş verə bilər.
- **Digər vəzifələr:** işəgötürən işçinin vəziyyətinə uyğun gələn və onun üçün məqbul olan başqa vəzifə təklif edə bilərmi?
- **Mükafat:** işəgötürən əmək müqaviləsini davam etmək arzusunun olduğunu davamlı ödənişlə göstəribmi?
- **Məntiqlilik:** bütün hallarda, məntiqli işəgötürənin görəcəyi tədbir görülübmü?
- **Əlillik:** işçinin öz işini görə bilməməsi halında bu, əlillik kimi qiymətləndirilə bilər.
- **Rəsmi işdənçıxarma:** işçi işdən çıxarıldığı zaman ədalətli və məntiqli prosesdən keçibmi?

İndi isə işdənçıxarma prosesini nəzərdən keçirməliyik.



PEŞƏKARLIQ SƏVİYYƏSİNƏ GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA: PROSES

Bu, prosessual baxımdan çətin bir prosesdir. Bu həm də həqiqi empatiya və qayğı ilə həyata keçirilməlidir. Mümkün bir plan mövcud olsa da, xəstə işçini işdən çıxarmaq qərarına gəlsəniz, yaxşı olar ki, peşəkar məsləhət alasınız.

Sağlamlıq vəziyyətinə ilkin baxış
İşçi ilə müzakirə edin: xəstəliyin xarakteri, mümkün uzunmüddətli proqnoz, mümkün iş nəticələri. Belə bir razılığa gəlin ki, xəstəlik/ağır vəziyyət davam edərsə, işçinin həkiminə müraciət etməyiniz lazım gələ bilər. Həkimlə əlaqə tələbi yazılı şəkildə edilməlidir.

Nəzərə alın ki, işçi:
- razılıq verməkdən imtina edə bilər;
- hesabatı işəgötürənə ötürməmişdən əvvəl nəzərdən keçirə bilər;
- hesabatı gördükdən sonra onu işəgötürənə göstərməkdən imtina edə bilər;
- dəyişikliklərin olunmasını xahiş edə bilər/hesabata öz şərhlərini əlavə edə bilər.

Şirkət daxilində bunları araşdırın: alternativ iş imkanlarını, başqalarının xəstə işçinin işini görə bilib-bilmədiyini, işçinin işinin nə qədər əhəmiyyət kəsb etdiyini və işçinin iş stajını nəzərə alaraq, şirkətin ən pis vəziyyət ssenarisində nə qədər gözləyə biləcəyini.



PEŞƏKARLIQ SƏVİYYƏSİNƏ GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA: PROSES

Sağlamlıq vəziyyətinə ikinci baxış
İcazə verildikdən sonra işçi şirkət həkiminin qəbuluna getməli, şirkət həkimi də sonradan işçinin öz həkimi ilə xəstəlik və uzunmüddətli proqnozla bağlı məsləhətləşməlidir.

Qeyd: İşçinin şirkət həkiminə müraciətdən imtina etmək hüququ var. Bunun baş verdiyi halda, ona mövcud məlumatlarla bağlı qərarın qəbul ediləcəyi və bu qərarın işdənçıxarma ilə bağlı ola biləcəyi yazılı şəkildə bildirilməlidir.

İşçinin vəziyyəti və bunun işinə təsiri ilə bağlı fikir və narahatlıqları rəhbərlik tərəfindən araşdırılmalı və fəal şəkildə götür-qoy edilməlidir. Çox vacibdir ki, bu zaman həmin işçinin prosesdə və mümkün olduğu halda, hər hansı qərarın qəbulunda iştirak payı böyük olsun.

Mümkün və uyğun olduqda ikinci baxışdan sonra işçiyə yazılı şəkildə bildirilməlidir ki, bütün məlumatların nəzərdən keçirilməsindən sonra xəstəlik davam edərsə, onun işinə xitam verilməsinə ehtiyac duyula və ya onun işə öz işini yerinə yetirəcək qədər formada qayıtmadığı halda, bu, başqa hansı tənzimləmələrə gətirib çıxara bilər.

Vacib qeyd: Bu, mənfi davranış sayılmır, sağlamlığın yoxlanması da intizam müzakirəsi deyil. Bütün müddət ərzində işçinin sağlamlığına qayğı ilə yanaşılması hər şeydən üstün olmalıdır.



PEŞƏKARLIQ SƏVİYYƏSİNƏ GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA: PROSES

Sağlamlıq vəziyyətinə üçüncü baxış
İşçinin vəziyyətində heç bir yaxşılaşma olmadıqda və/və ya hər iki həkim vəziyyətin uzadılacağı və ya yaxın gələcəkdə daha da pisləşəcəyi, işçinin də bu proqnozla razılaşdığı halda, şirkət işdənçıxarmanı son çarə kimi nəzərdən keçirə bilər. Vəzifənin daimi şəkildə açıq saxlanılması və alternativ məşğulluq imkanları artıq buvaxtadək sınaqdan keçirilməlidir.

Bu məqamda işçiyə tam xəbərdarlıq müddəti ilə işinə xitam veriləcəyini təəssüflə bildirməli, xəbərdarlıq müddəti ərzində əhəmiyyətli bir irəliləyişin olduğu halda, bütün vəziyyətə yenidən baxılacağı söylənməlidir.

İşçiyə bu qərardan apellyasiya şikayəti vermək hüququ verilməli, şikayətin və prosesin necə olacağı izah edilməlidir.



DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA

Davranışa görə işdən çıxarılma, adətən, icazəsiz davamiyyətsizlik səbəbindən olur. İdeal halda, tətbiq edilən prosedurlar simulyantları yaxşı bir işçiyə çevirməlidir, lakin bu mümkün deyilsə, sistem onları işdə deyil, başqa yerdə simulyasiyaya yönəldəcək şəkildə olmalıdır!

İki növ davamiyyətsizlik vardır:

1. tez-tez baş verən arayışlı və ya arayışsız davamiyyətsizlik;
2. icazəsiz və uzunmüddətli davamiyyətsizlik.



DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA



Tez-tez baş verən arayışlı və ya arayışsız davamiyyətsizlik

İşçilər bağladıqları müqaviləyə uyğun olaraq, işə gəlməlidirlər. Belə bir şəhər mifi var ki, əgər həkimdən sənəd almısınızsa, sizə heç kim heç nə deyə bilməz. Həm rəhbərlik, həm də işçilər bilməlidirlər ki, əgər davamlı davamiyyətsizlik işə öz təsirini göstərirsə, bu cür davranış işdənçıxmaya səbəb ola bilər.

Əlbəttə ki, rəhbərlik həm diqqətli, həm də ədalətli davranmalı, eləcə də hər bir fərdi məsələnin bütün hallarını nəzərə almalıdır.

Yola aşağıdaki kimi davam etmək olar:

İlkin baxış keçirin:

- işçini davamlı davamiyyətsizliyinin səbəbini izah etməyə dəvət edin;
- yaranan hər hansı məsələni tam şəkildə araşdırın;
- tam nəzərdən keçirildikdən sonra simulyasiya şübhəsi yanarsa, işçiyə şirkətin işdənçıxma siyasəti və prosedurları, o cümlədən onlardan nələrin gözlənildiyini xatırladın. Siz işçiyə bu siyasətin surətini verə və onu "imzalamağa" dəvət edə bilərsiniz.

DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA



İlk baxış

- Müəyyən bir müddət ərzində heç bir irəliləyiş olmadıqda işçinin davamiyyət cədvəlinə baxılmalı və ondan izahat tələb edilməli, izahatı araşdırılmalı və fikir bildirilməlidir.
- Simulyasiya şübhəsi olduqda işçiyə yazılı şəkildə bildirilməlidir ki, davamiyyəti yaxşılaşmasa, bu, ikinci xəbərdarlıqla nəticələnə bilər.
- İşçi ona ədalətsiz münasibət göstərildiyini, öz mövqeyini bildirmək imkanının olmadığını və ya rəhbərliyin müvafiq prosedura əməl etmədiyini hiss edərsə, onda ona necə şikayət edəcəyi bildirilməlidir. Müraciət uğursuz olarsa, işçiyə onun hansı səbəbdən uğursuz olduğu, növbəti mərhələnin nə olacağı və nə gözlənildiyi, habelə qiymətləndirmənin aparılacağı müddət barədə yazılı şəkildə izah verilməlidir.

DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA



İkinci baxış

- Müəyyən edilmiş müddət ərzində heç bir irəliləyiş olmadıqda işçinin davamiyyət cədvəlinə, eləcə də izahatına baxılmalı, izahatı araşdırılmalı və fikir bildirilməlidir.
- İşçini şirkət həkiminə yönləndirmək məqsədəuyğun ola bilər (bu barədə qeydlər üçün bax: səh. 51, 56 və 101).
- Simulyasiya şübhəsi olduqda işçiyə yazılı şəkildə bildirilməlidir ki, davamiyyəti yaxşılaşmasa, bu, son xəbərdarlıqla nəticələnə bilər.
- İşçi ona ədalətsiz münasibət göstərildiyini, öz mövqeyini bildirmək imkanının olmadığını və ya rəhbərliyin müvafiq prosedura əməl etmədiyini hiss edərsə, onda ona necə şikayət edəcəyi bildirilməlidir. Müraciət uğursuz olarsa, işçiyə onun hansı səbəbdən uğursuz olduğu, növbəti mərhələnin nə olacağı və nə gözlənildiyi, habelə qiymətləndirmənin aparılacağı müddət izah edilməlidir.

DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA



Üçüncü baxış

- Bu, ikinci baxışla eyni olmalı və üzrlü səbəb bildirilmədikdə son xəbərdarlıq olmalıdır.

Yekun baxış

- Yenə eyni prosedur baş verir, lakin bildirişlə işdən çıxarılmaqla.

Üçüncü baxış uzun müddət davam edən bir prosedur kimi görünə bilər, lakin bütün diqqət işçini işdən çıxarmağa çalışmaqdansa, onun islahına kömək etməkdir. Təcrübəmə görə, ağılla simulyasiya edənlər, əgər bu onların niyyəti ilə ziddiyyət təşkil etmirsə, işdən öz istəkləri ilə ayrılırlar. Yəni bu variantı qəbul edirlər, çünki işə bu şəkildə davam edə bilməyəcəklərini dərk edirlər. Onlar düşünürlər ki, davamiyyətsizlik vərdişlərini davam etdirə biləcəkləri başqa bir iş tapmaq daha asan olacaq.



DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA

İNTİZAM DAVRANIŞ KODEKSİ

Bu prosedurun effektiv olması üçün şirkətin intizam davranış kodeksinin səhv davranış bölməsində aşağıdakı kimi ifadələr olmalıdır:
Tibbi arayışla və ya arayışsız olmaqla, davamlı davamiyyətsizlik və ya gecikmə.

Baxış proseduru yazılı şəkildə olmalı, həmçinin işəqəbul zamanı işçilərə bildirilməlidir. İşçilər təlimatlandırıldıqlarına dair sənədi imzalamalı, proseduru başa düşməli və şirkətin davamiyyət siyasəti ilə razılaşmalıdırlar. Məsələn, aşağıdakı məqamların davamiyyətsizlik siyasətinə daxil edilməsi yaxşı olardı:

İşçini şirkət tərəfindən təyin edilmiş həkimə göndərmək hüququ.
Sorğuların aparıldığı vaxt işçi işdən çıxarılarsa, tam maaşı ödəniləcəkmi?
Bu cür davamiyyətsizliyə görə işdənçıxarma zamanı xəbərdarlıq hüququndan istifadə edilməlidir.

Rəhbərlər və supervayzerlər də prosedurlarla bağlı təlimatlandırılmalı və onlara əməl etməlidirlər. Bir şirkətdə rəhbərlik tərəfindən pozulan və ya gözardı edilən bir prosedura rast gəlindikdə əmək məhkəmələri, haqlı olaraq, onlar haqqında pis fikir formalaşdıracaqlar.



DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA

İCAZƏSİZ UZUNMÜDDƏTLİ DAVAMİYYƏTSİZLİK

İşçi işləyə bilmirsə, işəgötürənə bu haqda məlumat verməyə və vəziyyətdən xəbərdar etməyə borcludur. Nəticə etibarilə, işçi bunu etmədikdə əmək müqaviləsi pozulmuş hesab edilə bilər.

Bununla belə, işəgötürən konkret vəziyyəti aşkar etmək məqsədilə işçi ilə əlaqə saxlamaq üçün hər cür səy göstərməlidir. Vəziyyəti bilmək və işçinin işdən çıxarılmasına səbəb olacaq davamlı davamiyyətsizliyinin nəticələrini bildirmək üçün işçiyə yazmaq və/və ya baş çəkmək yaxşı olardı. Əlaqə cəhdləri həmkarların sorğuları vasitəsilə də həyata keçirilə bilər.

Qeyd: İşdənçıxma proseduru ilə bağlı açıqlamanın olması da fayda verə bilər: *işçi bunun səbəbini şirkətə bildirmədən beş iş günündən artıq müddətə davamiyyətsizlik göstərərsə, onun şirkətlə əmək müqaviləsinə xitam verilməsinə əsas yaranacaq.*

DAVRANIŞA GÖRƏ İŞDƏNÇIXARMA



Ard-arda davamiyyətsizlik
Bəzi şirkətlər işçilərinə uzunmüddətli məzuniyyət götürmək imkanı verir. Bəzi əməkdaşlar məzuniyyəti razılaşdırılmış müddətdən artıq uzatmaqla sui-istifadəyə yol verirlər.

İşçinin icazə verilən uzadılmış məzuniyyət müddətindən sonra işə qayıtmadığı hallarda onun işdən çıxarılması mümkündür.

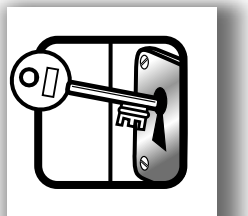
Ağıllı işəgötürən aşağıdakılara malik olmalıdır:

- bu cür məzuniyyətə uyğun olmaq üçün tələb edilən məşğulluq xidmətini izah edən siyasət;
- işçinin həm siyasəti, həm də proseduru başa düşdüyünü və hər ikisi ilə razılaşdığını bildirən, bu cür məzuniyyət üçün yazılı müraciət tələbi;
- məzuniyyət götürülə biləcək vaxt həcminin müəyyən həddi;
- işçinin hər hansı səbəbdən razılaşdırılmış gündə işə qayıtmadıqda əmək münasibətlərinə xitam veriləcəyini başa düşdüyünə dair imzalı bəyanatı.

Hətta yuxarıda qeyd olunanlarla belə, məqsədəuyğun hesab edilir ki, üzbəüz müzakirə vasitəsilə, lazım gələrsə, sadə dillə işçiyə siyasət və prosedur izah edilsin və işə qayıtmama halı baş verərsə, hansı addımların atılacağını bilməsi təmin edilsin.

QEYDLƏR





DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ



"MAP DIP" YANAŞMASI

"**MAP DIP**" yanaşması aşağıdakıların akronimidir:

"**M**easure" – Ölçmək
"**A**ssess" – Qiymətləndirmək
"**P**rioritise" – Prioritetləşdirmək
"**D**evelop" – İşləyib hazırlamaq
"**I**ntroduce" – Təqdim etmək
"**P**rogress" – İrəliləmək



DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ



"MAP DIP" YANAŞMASI

ÖLÇMƏK

Daha əvvəl də deyildiyi kimi, ölçmə əsasdır. Ölçmə olmadan nəyin harada baş verdiyini bilmirsiniz və hərəkətlərinizin hər hansı bir təsiri olub-olmadığından xəbəriniz olmayacaq.

Ölçmə ilə aşağıdakıları biləcəksiniz:

- il ərzində itirilmiş günlərin ortalama sayı;
- il ərzində davamiyyətsizliklərin ortalama sayı;
- ortalama davamiyyətsizlik müddəti;
- ən pis davamiyyətə malik şöbə;
- ən pis davamiyyətə malik işçilər;
- ən yaxşı davamiyyətə malik işçilər;
- birbaşa, yoxsa dolayı davamiyyətsizliklərin daha çox olması;
- işçilərin, komandanın, yoxsa rəhbərliyin davamiyyətsizliyinin daha çox olması;
- komandada işləyənlərin, yoxsa tək işləyənlərin davamiyyətsizliyinin daha çox olması;
- qadınların, yoxsa kişilərin davamiyyətsizliyinin daha çox olması və ya əksinə;
- davamiyyətsizliyin iş təcrübəsi ilə artıb-artmaması;
- davamiyyətsizlik nümunələrinin olub-olmaması – müəyyən fəsillər, müəyyən günlər, müəyyən hallar;

Davamı var...

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ



"MAP DIP" YANAŞMASI

ÖLÇMƏK

- bəzi insanların xəstəliyə görə müavinətin maksimal miqdarını hər il almaq hüququnun olub-olmaması;
- yaşlı işçilərə nisbətən gənc işçilərin daha tez-tez işdən qalıb-qalmaması;
- yaşlı işçilərin uzunmüddətli davamiyyətsizlik ehtimalının yüksək olub-olmaması;
- intizam xəbərdarlığından sonra davamiyyətin yaxşılaşıb-yaxşılaşmaması;
- tətil fəaliyyəti ilə digər davamiyyətsizlik arasında əlaqənin olub-olmaması;
- təşəbbüslərin tətbiq edilməsi ilə davamiyyətsizliyin planlaşdırılmamışdan özbaşına "arayışlıya keçib-keçməməsi";
- maaş artımından sonra planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik hallarının artıb-artmaması;
- yerli hadisə (hansısa idman növü üzrə "ev oyunu") ilə davamiyyətsizlik arasında əlaqənin olub-olmaması.

Ölçmə sizə aşağıdakı kimi tətikləyiciləri izləməyə imkan verəcək:

- ilk davamiyyətsizlik;
- üçüncü davamiyyətsizlik;
- davamiyyətsizlik baxımından ən pis işçilərin 10%-i;
- xəstə işçini "dəqiqləşdirmə siyahısı"na nə vaxt keçirməli;
- qısa xəstəliklə əlaqədar davamiyyətsizliklər seriyasını nə vaxt yoxlamalı.

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ



"MAP DIP" YANAŞMASI

QİYMƏTLƏNDİRMƏK

Problemin miqyasını müəyyənləşdirdikdən sonra nə edəcəyinizə qərar verə bilərsiniz. İdarəetmə müdaxiləsinin xərcləri həmişə olur və söhbət davamiyyətsizlikdən gedirsə, faydalar xərclərdən daha çox olmalıdır. Sizin davamiyyətsizlik göstəriciniz, ümumilikdə, 3%-dən nə qədər çox kənara çıxsa, onu azaltmağın potensial faydası bir o qədər çox olar. Səviyyə 3% və ya daha aşağı olarsa, əlavə azalmalar xərcləri əsaslandırmayacaq.

Ölçməni tamamladıqdan sonra həm də daha yaxşı vəziyyətdə olmalısınız ki, sizə lazım olan nəticəni verməsi üçün seçəcəyiniz strategiyaları sınaqdan keçirəsiniz.

Bundan əlavə, problemin harada olduğunu bilməlisiniz, beləcə, müqayisələrə ehtiyac yaranır. Problem bunlarla bağlıdır:

- istehsalat, mağazalar, nəqliyyat və s. kimi xüsusi sahə;
- növbəli, gündəlik iş və ya müvəqqəti iş kimi xüsusi məşğulluq növü;
- kişi/qadın, yaşlı/gənc, böyük/kiçik kimi işçi növü.

Sizinkinə bənzər şirkətlərdən və hər hansı sənaye standartlarından bəzi müqayisəli məlumatları əldə etmək faydalı ola bilər. Bu məlumat sizə siyasət, prosedur və etmək istəyə biləcəyiniz müdaxilələr barədə qərar verməyə kömək edir.

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ



"MAP DIP" YANAŞMASI

QİYMƏTLƏNDİRMƏK

Əsas problemlərin harada olduğunu artıq bildiyinizə görə davamiyyətsizliyin səbəblərini öyrənməyə bir qədər vaxt sərf etməyə dəyər. Davamiyyətsizlik aşağıdakılarla əlaqəli ola bilər:

İş – çox stresli, çox təhlükəli, çox yorucu, növbə rejimli, çox darıxdırıcı və s.

İşçilər – çox ağıllı, çox ekstravert/introvert, çox yaşlı, çox gənc, çox yaxşı maaşlı, xəstəliyə görə çox miqdarda müavinət alan, işə gəlmək üçün çox uzun/mürəkkəb yol qət edən və s.

Rəhbərlik – heç bir siyasətsiz, liberal idarəçilik sistemləri, zəif uçot, zəif kargüzarlıq, zəif nəzarət, "sahədənkənar" nəzarət, qeyri-kooperativ birliklər.

Mədəniyyət ənənələri – yüksək davamiyyətsizlik, xəstəliyə görə tam müavinət almaq hüququ, maraqsız nəzarət, rəhbərliyin zəif nümunə təşkil etməsi və s.

Müəssisə – minimum komanda strukturu, iş normalarının olmaması, iş üçün fərdi məsuliyyətin olmaması, başqalarının işə gəlməyənlərin işini görməsi.

Nümunələr – bazar ertəsi və cümə günü davamiyyətsizlikləri, xəstəliyə görə tam müavinət almaq hüququ, həddindən artıq "gözəl gün"də planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik.

"Təkəri yenidən kəşf etmək"dənsə, oxşar problemləri olan digər şirkətlərin nə etdiklərinə baxın və onlardan öyrənin. Yenidən başlasaydılar, nəyi fərqli edərdilər?



"MAP DIP" YANAŞMASI

PRİORİTETLƏŞDİRMƏK

İlk olaraq, hansı sahə və ya bölmə üzərində işləyəcəyinizə qərar verin, siyasət və prosedurlarınızı hazırlayın, sistemə keçməmişdən və bütün şirkətə təqdim etməmişdən əvvəl səhvlərinizdən dərs çıxarın.

İnsan davranışını və işçilərin iş mədəniyyətini dəyişdirməyə cəhd edərkən, həmkarlar ittifaqının dəstəyinin olub-olmamasından asılı olmayaraq, yumşaq bir şəkildə irəliləmək həmişə yaxşıdır. Şirkət mədəniyyəti əksər fiziki obyektlərə çox oxşardır: sıxsanız, müqavimət göstərəcəklər, əysəniz, orijinal formalarına qayıtmağa meyilli olacaqlar. Müəssisə mədəniyyəti çox oxşardır, belə ki, onu məcburən irəli apardıqda və ya formasını dəyişmək istədikdə əks nəticə verməyə meyli var.

İştirakyönümlü bir şirkətə sahib olmaq həm səbir, həm də vaxt tələb edir..





"MAP DIP" YANAŞMASI

İŞLƏYİB HAZIRLAMAQ

Təqdim edəcəyiniz siyasət və sistemi işləyib hazırlayın. İlkin ideyalarınızı məşvərət komitələri edin və həmkarlar ittifaqları ilə müzakirə edin və ya danışıqlar aparın.

Əməkdaşlarınızın nə qədər bilikli və konstruktiv olacağına heyran qalacaqsınız. Onlar problemlərdən xəbərdardırlaq və yəqin ki, işçilərdən hansılarının sistemdən necə və niyə sui-istifadə etdiyini də bilirlər.

Aşağıdakıların hansı birləşməsindən istifadə etməyi planlaşdırırsınız?

Müsbət gücləndiricilər: bonuslar, mükafatlar, təriflər, şam yeməkləri, hədiyyələr, təşəkkürlər və s.

Mənfi gücləndiricilər: xəbərdarlıqlar, intizam tədbirləri və imtiyazların itirilməsi.

Təşkilati **dəstək:** işəqəbul və xasiyyətnamələr, işin zənginləşdirilməsi, təlim, çoxbacarıqlılıq, çoxtapşırıqlılıq.



"MAP DIP" YANAŞMASI

TƏQDİM ETMƏK

Burada siz sistemi işə salmağın və müəssisəyə tətbiq etməyin ən yaxşı yolunu düşünürsünüz.

Faydalı ola biləcək suallar:

- Proqram necə təqdim edilməlidir?
- Proqramla bağlı məlumatlandırma necə aparılmalıdır?
- Müəyyən edilmiş müddət nə qədərdir?
- Proqram harada təqdim edilməlidir?
- Onu kim həyata keçirəcək?
- Hansı təlim tələb olunur və nə vaxt verilməlidir?
- Hansı texnologiyanın dəstəyi tələb olunur və onu nə vaxt əldə etmək mümkün olacaq?





"MAP DIP" YANAŞMASI

İRƏLİLƏMƏK

İdarəetmə həyatdakı digər şeylər kimidir: siz nələrisə səhv edərək düzəldirsiniz. İnkişafı illərlə davam edən şirkət mədəniyyətini dəyişdirmək asan olmayacaq və yanlış başlanğıclara yol veriləcək. Proqram özünü yeniləyə bilmək üçün həm çevikliyə, həm də dəqiqliyə malik olmalıdır ki, real problemlər ortaya çıxdıqda onları effektiv şəkildə həll etsin.

Burada mümkün suallar yarana bilər:

- Proqram harada uğurlu olur və niyə?
- İşçilər və xətti rəhbərlər həm siyasət, həm də prosedurlarla əlaqədar əməkdaşlıq qururmu?
- İntizam tənbehi şikayətləri və ya prosedura görə ədalətsiz işdən çıxarılma ilə bağlı iddialarda artım varmı?
- Yalnız arayışlı xəstəliklərin artması və planlaşdırılmamış davamiyyətsizlik hallarının azalması və ya tətil fəaliyyətinin artması deyil, məhz ümumi rəqəmdə heç bir dəyişikliyin baş verməməsi üçün həqiqi azalma varmı?
- Davamiyyətsizlik hansı sürətlə azalır?
- Proqram əhvali-ruhiyyəyə necə təsir edir?
- Proqram həmkarlar ittifaqı münasibətlərinə necə təsir edir?
- Məhsuldarlıq və keyfiyyət yaxşılaşırmı?

DAVAMİYYƏTSİZLİYƏ NƏZARƏTİN TƏTBİQİ

ƏMƏYİN MÜHAFİZƏSİ VƏ TƏHLÜKƏSİZLİYİ



İstehsalatda baş verən bədbəxt hadisələr həm qəza zamanı, həm də işçilər təhlükəli mühitdə işlədiklərinə görə stres hiss etdikdə davamiyyətsizliyə əhəmiyyətli dərəcədə rəvac verir.

İşdə bədbəxt hadisələr, adətən, işçilərin aşağıdakıları etdiyi hallarda baş verir:

- təhlükəsizlik və ya qoruyucu vasitə və ya geyimlərdən istifadə etmirlər;
- təhlükəli olduğunu bildikləri avadanlıqdan istifadə edirlər;
- avadanlıqların təhlükəsizlik həddini aşırlar;
- iş üçün yanlış alətlərdən istifadə edir və ya icazə verilmədiyi halldarda, işi əl ilə görürlər;
- təhlükəsizlik qoruyucularını çıxarır və mühafizə sistemlərini sabotaj edirlər;
- yanlış bədən mövqelərində hərəkət edir və ya işləyirlər;
- həddən çox qaldırmağa cəhd edirlər;
- öyrənmədikləri işi öz üzərinə götürürlər;
- qəzalar haqqında məlumatı verməyərək ehtiyat tədbirləri və təhlükəsizlik sistemlərinin işə salınmasının qarşısını alırlar;
- iş yoldaşlarının diqqətini işdən yayındırırlar.

XÜLASƏ

STATİSTİKA



- Davamiyyətsiz işçinin itirdiyi hər 5 Britaniya funtuna görə işəgötürən 10 Britaniya funtu itirir.
- Əgər davamiyyətsizlik 4%-dən yuxarıdırsa, çox güman ki, bəzi işçiləriniz iş sisteminizdən sui-istifadə edir.
- İstehsalat işçiləri, elə də rəhbərlər orta hesabla ildə bir həftə əlavə məzuniyyət alırlar.
- Britaniyada hər il davamiyyətsizliyin təxmini dəyəri 20 milyard funtdur.
- İşəgötürənlər üçün Britaniyada illik məzuniyyətin dəyəri hər işçi üçün 666 funt təşkil edir.

Müəllif haqqında



Maks A.Eggert
Maks müəssisələrə və işçilərə əllərindən gələnin ən yaxşısına nail olmaqda kömək etmək üzrə ixtisaslaşmış beynəlxalq idarəetmə psixoloqudur. O, əsasən, Böyük Britaniya və Avstraliyada işləyir. Dəyişikliklər və səlahiyyətləndirmə ilə bağlı insani və təşkilati aspektlər üzrə böyük nüfuza malik olan Maks bütün dünyada minlərlə rəhbərə məşğələ və seminarlar keçib.

Maksın digər kitabları bunlardır:
"İdarəetmə kitabları" seriyasından "Attestasiyanızın idarə edilməsi", "Qətiyyətlilik", "Motivasiya", "Münaqişələrin həll edilməsi" kitabları, "Rəhbərlik və məşğulluğun həyata keçirilməsi", "Mükəmməl CV" (TOP-10 biznes kitabında), "Mükəmməl müsahibə", "Mükəmməl karyera", "Mükəmməl məsləhətçi", "Karyera sualları", "Avstraliya üçün CV".

Əlaqə
Maks və onun komandası ilə aşağıdakı vasitələrlə əlaqə saxlaya bilərsiniz:
Transcareer Pty Ltd, Level 31, 88 Phillip Street, Sidney, NSW 2000, Avstraliya.
Tel.: +61 2 8211 0500 Faks: +61 2 8211 0555
E-poçt: max@transcareer.com.au