SOCAR

İNTİZAM VƏ ŞİKAYƏT



Xətti rəhbərlər və İR işçiləri üçün rəsmi kadr məsələlərini idarə etməyə dair məsləhət, alət və üsullar

Rut Sangeyl

"Həqiqətən, intizam və şikayətlə bağlı vacib məsələləri əhatə edir və oxucunu fəaliyyətini çox praktik formada davam etdirəcək şəkildə istiqamətləndirir. Praktik nümunələr möhtəşəm əlavədir və proseslərin təcrübədə necə işlədiyini nümayiş etdirir. İşçiləri idarə edən bütün menecerlər üçün mütləqdir!"

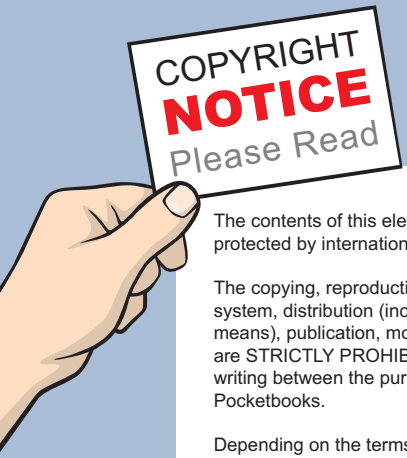
Luis Panter, Surrey Ticarət Palatasının baş icraçı direktoru

"Bu kitab ağıllı məsləhətlər, aydın həllər və qaçılmaz işçi problemləri ilə məşğul olmaq üçün addım-addım praktik təlimatlar təklif edir. İnsanları işə götürən istənilən müəssisə üçün mütləq nəzərdən keçirilməlil kitabdır".

Tamsen Qarri, "4Networking Ltd" şirkətinin şəbəkə direktoru

İNTİZAM VƏ ŞİKAYƏT

First published as the Discipline & Grievance Pocketbook by Ruth Sangale. (c) Ruth Sangale 2010.
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 5
İşçiləri məsuliyyətlə idarə etmək; kadrlara dair rəsmi məsələlər nələrdir; intizam və şikayət; məsələlərin effektiv həllinin vacibliyi



İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ 11
Aşağı dəyərləndirilmə hissi; zəif ünsiyyət; təlimin və karyera yüksəlişinin olmaması; zəif iş-həyat balansı; zəif idarəetmə



TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ 21
Zəif performans; zəif davamiyyət; zəif əlaqə və münasibət



QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR 39
Qabaqlayıcı tədbirlərin 4 əsas inqredienti: aydınlıq, rəyvermə, mükafat və təqdir; çeviklik; qabaqlayıcı tədbirlərin yoxlama siyahısı



QEYRİ-RƏSMİ HƏLLƏR VƏ MEDİASİYA 47
Qanunvericilik üzrə dəyişikliklər; mediasiya nədir; mediasiyada nə baş verir; mediasiyadan nə vaxt istifadə etməli; mediasiyanın faydaları; qeyri-rəsmi həllər



İNTİZAM PROSEDURUNUN İDARƏ EDİLMƏSİ 57
Niyə intizam prosedurları var; təbii ədalətin 5 qaydası; prosedurlarınızı necə effektiv etməli; qaydalar nəyə dair olmalıdır; kobud qanun pozuntuları; intizam proseduru modeli; intizam prosedurunun 5 mərhələsi; qərar verməzdən əvvəl nələr nəzərə alınmalıdır; intizam proseduruna dair nümunə; intizam müsahibəsi; hüquqi yoxlama siyahısı



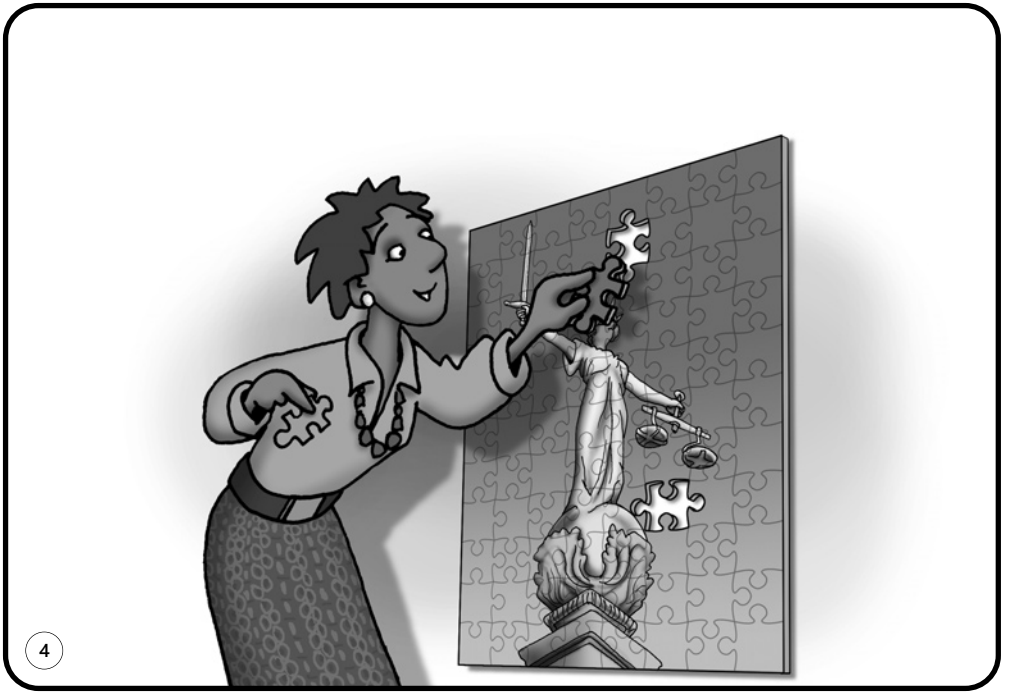
İŞDƏN AZADETMƏ 79
Ədalətsiz şəkildə işdən azadetmə; ədalətli şəkildə işdən azadetmə; bəzi digər əsas səbəblər; işdən azadetmə müsahibəsi



ŞİKAYƏTLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ 87
Şikayət nədir; tipik şikayətlər; şikayət proseduru; digər işçilərdən şikayətlər; işdə olmayanda şikayətin araşdırılması; şikayət proseduru nümunəsi; hüquqi yoxlama siyahısı



PRAKTİK NÜMUNƏ VƏ ÜSULLAR 105
Praktik nümunə 1 – intizam; Praktik nümunə 2 – şikayət; standart məktublar; qısa arayışlar





GİRİŞ

GİRİŞ

BU KİTAB HAQQINDA



Şirkət biznes məqsədlərinə çatmaq üçün birlikdə işləyən çox və ya az sayda fərddən ibarətdir. İş həyatının şərtləri artıq müəyyən edilib və razılaşdırılıb. Hər şey rəvan getdikdə – olması gərəkən də elə budur – diqqət biznesə yönəlir. Amma bəzən işlər yanlış yöndə gedir.

Bu kitab narazılığın doğurduğu problemlər və istər işəgötürənin (intizamla bağlı), istərsə də işçinin (şikayət) gözləntilərinin vəziyyət və davranışa uyğun gəlmədiyi halda nə etməli olduğu haqqındadır.

Bu cür hallar yorucu, dağıdıcı olur, baha başa gəlir, lakin onların qarşısını almaq mümkün olmasa belə, ən azından, onlar yaxşı idarə edilə bilər. Biz intizam və şikayət proseslərinin ilkin müzakirələrdən daha rəsmi tədbirlərə qədər bütün mərhələlərini əhatə edirik. İdeal olan budur ki, problemin kəskinləşməsinin qarşısını almaq üçün erkən hərəkətə keçilsin. Biz də bunu etmək üçün atacağınız addımlara baxırıq, həmçinin rəsmi intizam tədbiri tələb olunarsa, nə etməli olduğunuza dair təlimatları müəyyən edirik.

GİRİŞ

İŞÇİLƏRİ MƏSULİYYƏTLƏ İDARƏ ETMƏK



İşçiləri idarə etmək asan deyil. Çox vaxt işçilər idarəçilik vəzifələrinə irəli çəkilirlər, çünki onlar gördükləri iş üzrə mütəxəssisdirlər. Güman edilir ki, bu, onların işçiləri idarə etməkdə də mütəxəssis olacağı deməkdir. Yeni rolda təlim nadir hallarda verilir. Rəhbər vəzifənin şəxsiyyət və davranış cəhətlərində çətinlik çəkirsinizsə, narahat olmayın, tək deyilsiniz.

İşçiləri effektiv idarə etmək üçün mühüm töhfə onlara aşağıdakıları təmin etməkdir:

- **Gözləntiləriniz** – məqbul performans və davranış standartlarına dair təlimatlar.
- **Nə baş verər** – bu standartlara cavab verməməyin nəticələri nə olar?

Əgər bu məsələlər işçiləriniz üçün aydınlaşdırılmazsa, o zaman bu əksərən daha sonrakı davranış problemlərinə səbəb ola bilər.

KADRLARA DAİR RƏSMİ MƏSƏLƏLƏR NƏLƏRDİR?

İş yeri kontekstində rəsmi cavab tələb edən kadr məsələsinin tərifi, adətən, 2 hissədən ibarətdir:

1. **Ciddilik səviyyəsi** – hər bir biznes ciddi olaraq gördüyü davranışı müəyyən edəcək. Məsələn, fırıldaqçılıq, oğurluq və ya davamlı olaraq aşağı performans ola bilər.
2. **Məsələni həll etməyin yolu** – rəsmi həll qeydlərin aparıldığı görüşləri ehtiva edir və bir növ, cəza ilə nəticələnməsi ehtimalı var. Rəsmi məsələlər üçün izləniləcək xüsusi bir proses var.

Vacibdir ki, hər hansı məsələ çox ciddi hesab edilmirsə, o zaman rəsmi şəkildə həll olunmasın və əksinə. Məsələn, kimsə işə ilk dəfə gec gəlirsə, rəsmi görüş keçirmək, qeydlər aparmaq və ona xəbərdarlıq məktubu vermək yersiz olar.

İNTİZAM VƏ ŞİKAYƏT



Həm intizam, həm də şikayət prosedurları işçinin və ya işəgötürənin nöqteyi-nəzərindən yarana biləcək məsələlərin həlli üçün aydın çərçivə təmin edir.

İntizam – işəgötürənə gözlənilən performans və ya davranış standartlarına cavab verməyən işçi ilə işləmək üçün bir proses verir. Bu, hədəflərə çatmamaqdan tutmuş işə davamiyyəti hədsiz dərəcədə pozmağa qədər hər şey ola bilər.

Şikayət – işçiyə öz meneceri ilə müntəzəm ünsiyyət quraraq həll edə bilmədiyi narazılığının həlli prosesini təmin edir. Bu, psixoloji təzyiq, ayrı-seçkilik və ya onların müqavilə şərtləri ilə bağlı problem ola bilər.

GİRİŞ

MƏSƏLƏLƏRİN EFFEKTİV HƏLLİNİN VACİBLİYİ

İdarəçilik karyeranızın hansısa nöqtəsində iş yerində performans və ya davranışla bağlı problemlərlə qarşılaşmağınız qaçılmazdır.

Əhəmiyyətli olan budur ki, bu problemlər yarandıqca onlara aşağıdakı kimi münasibət göstərilsin:

- dərhal;
- davamlı şəkildə.

Sonra rəsmi intizam və ya şikayət məsələsi ilə məşğul olmağınız lazım gəlsə, izləmək üçün addım-addım prosesə baxırıq.





İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

PROBLEMLƏR NİYƏ YARANIR?



Bir şəxs hər hansı şirkətdə ilk dəfə işə başladıqda bu seçimi etməsinin səbəbi şirkətin sahib olduğu müxtəlif atributların onu cəlb etməsidir. Eyni şəkildə, şirkət onu işə götürməyi seçir, çünki fərd şirkətin ehtiyac duyduğu bacarıq və xüsusiyyətlərə malikdir. Beləliklə, ilkin münasibət yaxşıdır. Ancaq bütün münasibətlər kimi, onu da bəsləmək və inkişaf etdirmək lazımdır, yoxsa onun pozulma riski var.



Bu problemlərin nəyə görə iş yerində yarandığına baxmaq vacibdir ki, sadəcə, simptomlarla məşğul olmayasınız. Hər şeydən əvvəl bu, ortaya çıxan problemlərin qarşısını ala biləcək və ya ən azı, onların ehtimalını azalda biləcək iş üsullarını tətbiq etməyə də kömək edəcək.

İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

PROBLEMLƏR NİYƏ YARANIR?



Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutu tərəfindən aparılan, işçiləri iş yerində nəyin cəlb etdiyi və niyə işi tərk etmələri ilə bağlı olan sorğular narazılığın ən çox yayılmış səbəblərini aşağıdakı kimi göstərir:

1. aşağı dəyərləndirilmə hissi;
2. zəif ünsiyyət;
3. təlimin və karyera yüksəlişinin olmaması;
4. iş-həyat balansının zəif olması;
5. zəif idarəetmə.

Bütün bu amillər motivasiya çatışmazlığına və aşağı əhvali-ruhiyyəyə gətirib çıxarır ki, nəticədə, fərdlər ya işdən çıxır, ya da daha az səmərəli işləyirlər. Onların işə davam etdiyi, amma özlərini əsəbi hiss etdiyi halda, problemlərin yaranması üçün müvafiq şərait yetişir. Bu, təcili müdaxilənin və dinləmənin eskalasiyanın qarşısını ala biləcəyi həyati əhəmiyət kəsb edən ilk mərhələdir.

Beş amilin hər birinə növbə ilə nəzər yetirəcəyik.

İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

1. AŞAĞI DƏYƏRLƏNDİRİLMƏ HİSSİ

Aşağı dəyərləndirilmə hissi işdə narazılığın əsas səbəbidir.

Mükafat və təqdir işçinin özünü nə dərəcədə dəyərli hiss etməsi ilə sıx bağlıdır. Bu, təkcə maddi mükafatla bağlı deyil, həm də fərdin vacib olduğunu və əməyinin qiymətləndirildiyini göstərmək üçün tədbirlərin görülməsi deməkdir. Bir işçinin əməkhaqqı səviyyəsinə təsir etmək iqtidarında deyilsinizsə, deməli, hələ də edə biləcəyiniz çox şey var.

İşçilərə dəyərli olduqlarını hiss etdirməyə kömək edən bəzi şeylər bunlardır:

- ödəniş;
- təşəkkür;
- müəyyən formada mükafatlandırılma;
- gördüyü yaxşı işin dəyərləndirilməsi;
- rəyvermə üçün müraciət.



İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

2. ZƏİF ÜNSİYYƏT



Zəif ünsiyyət şirkətlərdə geniş yayılıb və bir sıra problemlərin səbəbidir. Hər kəs özünü çox məşğul hiss edir, tez-tez bir araya gəlmək və şirkətdə baş verənlər və qarşılaşa biləcəkləri hər hansı məsələ haqqında bir-birini məlumatlandırmaq üçün vaxt ayırmağa çətinlik çəkir. Nəticə də budur ki, gerçək məlumatı şayiələr və iş gözləntilərinin və/və ya şirkət prosedurlarının anlaşılmazlığı əvəzləyir.

Ünsiyyət çatışmazlığı da şikayətlərin əsas səbəbi ola bilər. İşçi problemi həll edilməmiş saxlaya bilər, çünki ona bu barədə danışmaq imkanı verilməyib. Müntəzəm görüş həll yolu tapmağa fürsət verə bilər. Bu, komanda üzvləri arasında çətinliklər olduqda xüsusilə faydalıdır.

İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

2. ZƏİF ÜNSİYYƏT



Praktik nümunə

Əvvəllər komandanın birbaşa baş icraçı direktora hesabat verdiyi şirkətdə marketinq komandasını idarə etməsi üçün yeni menecer vəzifəyə gətirildi. Onun komandanın performansını artırmaq üçün şöbənin işində dəyişikliklər ehtiva edən xeyli fikri vardı. Komandanın, xüsusən də bir nəfərin əhvalı pozulmuşdu, üstəlik, o dərəcədə ki, o, yeni menecerin verdiyi göstərişləri yerinə yetirməkdən imtina edirdi. Daha sonra ona "ağlabatan idarəetmə təlimatına əməl etməkdən imtina" səbəbilə intizam cəzası verildi.

İntizam cəzası ilə bağlı toplantıda ondan davranışının izahı istəndikdə, işçi yeni menecerin təyin olunma səbəbi barədə komandaya heç kəs tərəfindən məlumat verilmədiyini söylədi. Həmçinin menecer təklif etdiyi dəyişikliklərlə bağlı onların heç biri ilə məsləhətləşməmişdi. Buna görə də bu işçi ona heç bir seçim verilmədiyini hiss etmiş və onun məsuliyyət səviyyəsini azaltmaq üçün gizli bir gündəmin olmasından qorxmuşdu.

Təyinatın səbəbi ilə bağlı daha yaxşı ünsiyyətin qurulması və komanda ilə dəyişikliklərin müzakirəsi, yəqin ki, bu vəziyyətin qarşısını ala bilərdi.



3. TƏLİMİN VƏ KARYERA YÜKSƏLİŞİNİN OLMAMASI

İşdə məmnuniyyətsizliyin üçüncü səbəbi işçilərin bir yerdə "ilişib qaldığını" hiss etməsidir. Onların gözləntilərini, təlim ehtiyaclarını və karyera yüksəlişi imkanlarını müəyyən etmək üçün müntəzəm araşdırmaların yoxluğu aşağıdakılara səbəb ola bilər:

- motivasiyanın itirilməsi;
- zəif performans;
- şikayətə səbəb ola biləcək problemləri aşkarlamaq və həll etmək üçün buraxılmış imkanlar.

İcmal toplantısı fərdə həm də onun hər hansı məyusluğu, komanda üzvləri ilə münasibətləri və ya yaxşılaşdırıla biləcəyini hiss etdiyi hər hansı sahə haqqında danışmaq imkanı verir. Bu, şikayətə səbəb olan problemin qarşısını ala bilər. Unutmayın ki, təlim təkcə kursa getmək deyil, həm də işə rəhbərlik, kouçinq, mentorluq və layihələrdə iştirak ola bilər.

Performansa nəzarət etmək və dəstək təklif etmək üçün hər cür ağlabatan səy göstərdiyinizi nümayiş etdirmədən işçini zəif performansa görə cəzalandırırsınızsa, bu, ədalətsiz sayıla bilər.

İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

4. ZƏİF İŞ-HƏYAT BALANSI

Əməkdaşların şəraiti iş həyatı boyunca əhəmiyyətli dərəcədə dəyişə bilər. Burada geniş yayılmış səbəblərdən bir neçə nümunə var:

- hamiləlik;
- xəstəlik;
- ailənin maliyyə durumunda dəyişiklik;
- uşaq baxımı tələbləri;
- qəzalar;
- təhsil.



Çətin şəraitdə çeviklik işçilər tərəfindən yüksək qiymətləndirilir və lazımsız yerə ləngidildiyi görünərsə, narahatlığın əsas səbəbidir.

Əksər işçilər şərait dəyişdikdə işi tərk edir və bunun səbəbi işəgötürənləri çevik olmaq əvəzinə, öz işçilərini dəstəkləyə bilməməsidir. Yeni işçinin işə götürülməsi daha çox xərc tələb edir, nəinki, məsələn, müvəqqəti çevik iş rejimini nəzərdən keçirmək, eləcə də inkişafı naminə artıq sərmayə qoyduğunuz bilik və bacarıqları saxlamaq.

İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN SƏBƏBLƏRİ

5. ZƏİF İDARƏETMƏ

Zəif xətti idarəçilik işçilərin, fərdi olaraq, ədalətsiz davranıldığını, menecerləri ilə hər hansı problem barədə danışa bilməyəcəyini və ya təhqir olunduğunu hiss etməsinə gətirib çıxara bilər. Bu cür məsələlər asanlıqla şikayətlərə çevrilə bilər.

Problemin aradan qalxacağına ümid edərək ona laqeyd yanaşmayın. Əgər problemi necə həll edəcəyinizə əmin deyilsinizsə, bununla bağlı həmişə İR şöbənizə müraciət edin və ya bunun mümkün olmadığı hallarda, həmin şəxslə danışın və müzakirə etmək istədiyi probleminin olub-olmadığını soruşun.

Problemi gördüyünüz andaca komandanızla danışmaq vəziyyətin rəsmi problemə çevrilməsi ehtimalını azaldacaq.



NƏTİCƏ



Bir menecer olaraq, işçilərin davranışındakı dəyişikliklərə hər zaman həssas olmalısınız, çünki bu nəyinsə səhv getdiyinə dair erkən siqnal ola bilər. Dəyişikliklərə nəyin səbəb ola biləcəyini nəzərdən keçirərkən işçilərin narazılığının ən ümumi səbəblərini bilmək sizə vəziyyəti anlamaqda və həll yolu tapmaqda kömək edə bilər. Bu da, öz növbəsində, problemin intizam və ya şikayətə çevrilməsinin qarşısını almaqda yardımçı ola bilər.

Qeyd olunan beş səbəb ən çox rast gəlinənlər olsa da, problemlərin yaranması üçün bir sıra digər səbəblərin də ola biləcəyini unutmayın. Şirkət strukturunda dəyişikliklər və ya işə götürülərkən bacarıqların uyğunsuzluğu (yanlış işdə yanlış adam) stresə və narazılığa asanlıqla aparıb çıxara bilər.





TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ

TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ

ÜÇ DAVRANIŞ

Səbəb nə olursa olsun, işçilər bədbəxt, həvəssiz olduqda və ya "öz qabında olmadıqda" bu, adətən, özünü üç tipik davranışda göstərə bilər:

1. zəif performans;
2. zəif davamiyyət;
3. zəif əlaqə və münasibət.

Əlavə problemlərin qarşısını almaq üçün bunlara dərhal diqqət yetirilməlidir. Gəlin bu problemlərin hər biri ilə necə məşğul olduğunuza nəzər yetirək.



TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ



ZƏİF PERFORMANS

Müəssisənizdə **yaxşı** performansın necə göründüyünü aydınlaşdırmaqla başlayın, bu zaman **zəif** performansı müəyyən etmək asanlaşır və bu daha ədalətli şəkildə baş verir. İşçilərinizin gözlədiyiniz şəkildə işləməsi üçün üç "inqrediyent" lazımdır:

- Nəticə, hədəflər və digər nəzərəçarpacaq nəticələr baxımından təsvir edilən aydın məsuliyyətlər dəsti və performans standartı.
- Xüsusi, ölçülə və əldə edilə bilən, müvafiq və vaxta bağlı olan aydın məqsədlər (SMART).
- Onların bu standarta cavab verib-vermədiyini müzakirə etmək üçün müntəzəm təhlillər.

PROBLEMLƏR

ZƏİF PERFORMANS

İşçinin zəif fəaliyyət göstərdiyini müəyyən etmisinizsə, bunun öhdəliyin olmamasından və ya bacarıqsızlığından qaynaqlandığını müəyyən etməlisiniz.

"Mən etməyəcəyəm" ifadəsi bu zaman aydınlaşır – işçi keçmişdə qənaətbəxş fəaliyyət göstəribsə, buna görə də işi yerinə yetirmək iqtidarındadırsa, lakin onu dəyişməyə vadar edən nəsə olubsa (məsələn, yeni menecerin təyinatı).

"Mən bacarmıram" ifadəsi bu zaman aydınlaşır – fərdin təlim çatışmazlığı və ya səriştəsizlik səbəbindən müəyyən bacarıqlara malik olmaması.

Bunların hər birinə fərqli yanaşma göstərmək lazımdır.



TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ



ZƏİF PERFORMANS – BACARMIRAM

Məsələ bacarıqla bağlıdırsa ("Mən bacarmıram"), aşağıdakı 4 addıma riayət etmək lazımdır:

1. **Müşahidə edin:** şəxsin zəif performans göstərdiyi əsas sahələri müəyyənləşdirin; konkret nümunələr gətirin.
2. **Səbəbi öyrənin:** niyə və hansı dəstək/təlim tələb olunduğunu aydınlaşdırın.
3. **Razılaşın:** bu dəstəyi təmin etmək üçün vaxt təyin edin, gözlənilən təkmilləşdirmələri aydınlaşdırın və müntəzəm şəkildə nəzarət edin.
4. **Nəticələri bildirin:** bu tədbirlər görüldükdən sonra performans hələ də yaxşılaşmayıbsa, şəxsin başqa bir rola yerləşdirməsini nəzərdən keçirin.

Yuxarıda göstərilən bütün addımlar görüşlərdə birgə müzakirələr şəklində razılaşdırılan qərarların yazılı təsdiqi ilə həyata keçirilməlidir.

PROBLEMLƏR

ZƏİF PERFORMANS – BACARMIRAM

Praktik nümunə

"A-dan Z-yə Təhlükəsizlik" şirkəti ölkə daxilində müxtəlif müştərilərə təhlükəsizlik işçiləri təmin edir. Onlara müştəridən işçilərindən biri – Ceyanın performansının müəyyən aspektlərində qüsur olduğuna dair yazılı şikayət gəlir. Problemlərin məhz nədə olduğunu öyrənmək üçün şirkət bəzi sorğular aparır. Məlum olur ki, Ceya ictimaiyyətlə münasibətdə kifayət qədər özünəinamlı olmayıb və hətta təlimdən sonra da təhlükəsizlik avadanlığından düzgün istifadə edə bilməyib.



TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ

ZƏİF PERFORMANS – BACARMIRAM



Praktik nümunə

Ceyanın xətti meneceri onu görüşə dəvət edib performansında problem olduğunu göstərir. Onlar görüşəndə:

1. Onun zəif performans göstərdiyi sahələrin üzərindən keçirlər.
2. Meneceri ondan izahat istəyir. Məlum olur ki, Ceyaya sistemlə bağlı çox az təlim keçilib və onun ictimaiyyətlə ünsiyyətdə özünəinam hissi aşağıdır.
3. Onlar razılığa gəlirlər ki, hər 2 aspekti həll etmək üçün təlim təşkil olunacaq və bir ay sonra baxış toplantısı keçiriləcək.
4. Bir ay sonra Ceyanın performansı əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşır və o öz işinə davam edə bilir.
5. Əgər o təkmilləşməsəydi, menecer bunun səbəbini öyrənmək üçün onu rəsmi görüşə dəvət etməli və əlavə dəstək verməli olardı. Bu məqamda ortaya çıxardı ki, əlavə təkmilləşdirmə nəticə verməzdikdə bu, qabiliyyətə görə işdən çıxarılmağa səbəb ola bilər.



ZƏİF PERFORMANS – ETMƏYƏCƏYƏM

Məsələ öhdəliklə bağlı olduqda ("Mən etməyəcəyəm") vəziyyət daha az sadədir.

Kiminsə daha yüksək standartlar nümayiş etdirmək istəməməsinin bir neçə səbəbi ola bilər. Bunun arxasında nəyin olduğunu öyrənməyə çalışmaq lazımdır. Əgər şəxs əməkdaşlıq etməyəcəksə və siz zəif performansın səbəblərini başa düşə bilmirsinizsə, öhdəlik çatışmazlığını eynilə bacarıqla bağlı tətbiq etdiyiniz kimi həll edə bilərsiniz.

Dörd addımın hamısını keçdikdən sonra yenə də heç bir irəliləyiş yoxdursa, onda zəif performansı idarə etmək məqsədilə intizam prosesindən istifadə oluna bilər. Kitabın sonrakı hissəsində buna daha ətraflı nəzər yetirəcəyik.

TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ



ZƏİF DAVAMİYYƏT

Əvvəl qeyd olunduğu kimi, öncə zəif davamiyyətin nədən ibarət olduğunu aydın şəkildə bilməlisiniz ki, onu aşkar etmək asan olsun və sonra ardıcıl standart tətbiq edə biləsiniz. Yaxşı bir üsul şirkət üçün orta məzuniyyət dərəcəsini təyin etmək və ondan standart olaraq istifadə etməkdir.

DÜSTUR – 12 ay ərzində xəstəlik səbəbi ilə işdə olmama günlərinin ümumi sayını götürün və hər bir işçiyə düşən orta günlərin sayını əldə etmək üçün onu işçilərin sayına bölün.

NÜMUNƏ

İşçilərin sayı	= 100
12 ayda işə çıxılmayan günlərin ümumi sayı	= 300
Adambaşına düşən orta gün sayı	= 300 ÷ 100
	3 gün

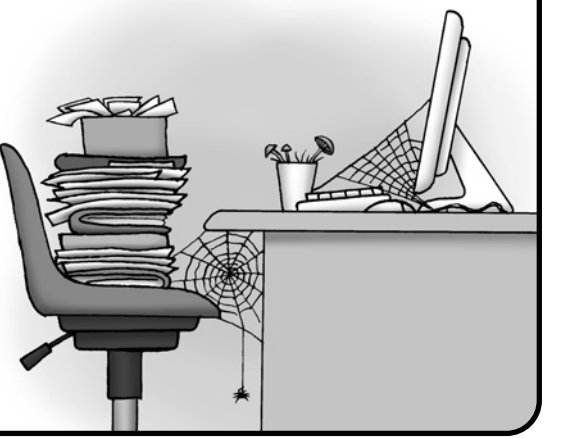
Beləliklə, orta hesabla, işçilər ildə 3 gün işdə olmasalar, bundan çox işə çıxmama zəif davamiyyət hesab edilə və işçi yoxluğunu idarə etmək üçün daha rəsmi prosedur işə salına bilər.

PROBLEMLƏR

ZƏİF DAVAMİYYƏT

Zəif davamiyyətin əsas səbəbləri bunlardır:

1. **Həqiqi xəstəlik** – fiziki vəziyyət və ya streslə əlaqəli.
2. **Motivasiyanın olmaması** – bəlkə də, işdəki pis münasibətlər, aşağı maaş və ya şəxsi problemlər səbəbindən marağının əvvəlki kimi olmaması.



TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ



ZƏİF DAVAMİYYƏT

Zəif davamiyyətin səbəbi səhhətlə bağlıdırsa, aşağıda göstərildiyi kimi, 5 addımlı proseduru yerinə yetirə bilərsiniz:

1. **Görüşün** – işdə olmama günlərinin sayını və onların səbəblərini qeyd etməklə araşdırma toplantısı keçirin.
2. **Arayışı nəzərdən keçirin** – tibbi arayışa baxın. Tibbi vəziyyət haqqında təxminlər yürütməyə qətiyyən çalışmayın; qoy peşəkarlar sizə məlumat versin.
3. **Tənzimləyin** – tibbi arayışı əldə etdikdən sonra yenidən görüşün və tələb olunduqda rola və iş mühitinə uyğun düzəlişləri müzakirə edib razılaşdırın –adətən, bunlar həkim və ya fərdin tövsiyələridir.
4. **Monitorinq edin** – yaxşılaşmanın olub-olmadığını görmək üçün yaxından izləyin və vəziyyəti nəzərdən keçirmək üçün bir tarix razılaşdırın.
5. **Mütəxəssis köməyinə müraciət edin** – lazım gələrsə, əməyin mühafizəsi üzrə mütəxəssisə müraciət edin.

Əsl xəstənin sağlamlığını idarə etmək çətin ola bilər və "Davamiyyətsizliyin idarə edilməsi" kitabında daha ətraflı məlumat tapa bilərsiniz.



ZƏİF DAVAMİYYƏT

Zəif davamiyyətin səhhətlə deyil, motivasiyanın olmaması ilə əlaqədar olduğunu müəyyən etmisinizsə, onda siz onu həlli zamanı intizam prosesindən istifadə edə bilərsiniz. Bununla belə, bunu həyata keçirməmişdən əvvəl aşağıdakıları etməklə fərdə təkmilləşmə imkanı verin:

- **Nəzərdən keçirin** – onunla görüşün və işə çıxmamasına dair qeydləri nəzərdən keçirin.
- **Səbəbi öyrənin** – onun işdə olmamasının orta göstəricini aşmasının səbəbini öyrənin.
- **Razılaşdırın** – gələcəkdə yeni standartlar təyin edin və onlara 3–6 ay ərzində nəzarət edin.
- **Nəticələri bildirin** – təkmilləşmənin baş verməməsinin intizam tədbirlərinə səbəb olacağını bildirin.

TİPİK İŞÇİ PROBLEMLƏRİNİN HƏLLİ

ZƏİF ƏLAQƏ VƏ MÜNASİBƏT



Yəqin ki, bu, həlli ən çətin olan sahədir, çünki bildirilən hadisələr, digər insanların fikirləri və onların dediklərinin müəyyən bir həcmi də daxil olmaqla, bir sıra məqamlar qeyri-maddi ola bilər. Buna görə diqqətinizi aşağıdakılara yönəltməyiniz vacibdir:

- Faktiki hadisələrdən, şəxsin dediyi və ya etdiyi şeylərdən istifadə edərək **görə biləcəkləriniz**. Məsələn, başqalarına qarşı kobudluq, müvafiq komanda üzvlərinin məlumatlandırılmaması, tələb olunduqda töhfə verməməsi.
- Bu davranışların **başqalarına təsiri**. Məsələn, müəyyən davranışlar komanda üzvlərini narahat edə bilər və ya onların işlərini yerinə yetirməsini çətinləşdirə bilər.

Konkret nümunələrdən istifadə etməklə siz işçiyə elə bir şey verirsiniz ki, onu təkmilləşdirmək üçün üzərində işləyə bilsinlər.

PROBLEMLƏR

ZƏİF ƏLAQƏ VƏ MÜNASİBƏT

POTENSİAL HƏLLƏR

Zəif əlaqə və ya münasibəti idarə etmək üçün yararlana biləcəyiniz bir neçə variant var, digərləri uğursuz olarsa, intizam yanaşması son çarədir:

- mediasiya;
- kouçinq;
- təlim;
- intizam.





ZƏİF ƏLAQƏ VƏ MÜNASİBƏT

MEDİASİYA

Mediasiya birlikdə işləyə bilməyən iki və ya daha artıq işçi arasında söhbəti asanlaşdırmaq üçün yaxşı bir yoldur. Bütün iştirakçı tərəflər bunu sınamağa hazır olduqda və bir həll istiqamətində işləmək istədikdə bu çox effektiv ola bilər. Prosesin daha ətraflı təsviri üçün "Qeyri-rəsmi həllər və Mediasiya" fəslinə baxın.

Sizin və ya müvafiq menecerlərin mediasiya bacarıqlarını təmin edəcək kurslar var və ya problem kifayət qədər ciddidirsə, kənar məsləhətçi cəlb edə bilərsiniz.



ZƏİF ƏLAQƏ VƏ MÜNASİBƏT

KOUÇİNQ

Menecer, ona təlim keçildiyi halda, fərd üçün kouç kimi çıxış edə və aşağıdakıları həyata keçirə bilər:

- özünün təcrübə və bacarıqlarından istifadə edərək fərdin hədəflərinə çatması üçün onu istiqamətləndirməyə və şaxələndirməyə kömək etmək;
- onların irəliləyişlərinə mane olan hər hansı davranış və ya qorxunun öhdəsindən gəlməyin praktik yollarını tapmağa dəstək göstərmək;
- kouçinq sessiyaları arasında işləmək üçün praktik məsələləri razılaşdırın. Bunlar qəliz həmkarla mübarizə aparmağın fərqli bir yolunu sınaqdan keçirməkdən, problemin həlli yönündə bir üsul öyrənməkdən tutmuş başqa bir müəssisənin oxşar problemi həlletmə üsulunu araşdırmaya qədər dəyişə bilər.



ZƏİF ƏLAQƏ VƏ MÜNASİBƏT

TƏLİM

Bəzən pis münasibətlərlə bağlı problemlər müxtəlif mədəni davranışlar haqqında anlaşılmazlıqdan yaranır. Belə hallarda, müxtəlifliyə dair müəyyən təlim çox faydalı ola bilər. Bu təlim, adətən, aşağıdakıları əhatə edir:

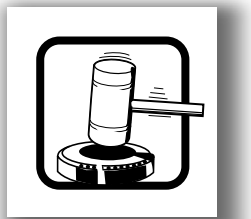
- müxtəlifliyin və iş mühitinə təsirin qiymətləndirilməsinin əhəmiyyəti;
- cəmiyyətimizin dəyişən mənzərəsi;
- müsbət iş mühitinin yaradılması;
- psixoloji təzyiq və təqib.



NƏTİCƏ

Bu 3 tipik işçi problemi ilə səmərəli və qanuni şəkildə məşğul olmağınızı təmin etmək üçün aşağıdakı yoxlama siyahısından yararlanın:

- **Erkən xəbərdar olmaq** – fərdin davranışı dəyişdikdə.
- **Görüşmək** – müşahidə etdiyinizi müzakirəyə çıxarmaq və səbəbini öyrənmək üçün.
- **Planı razılaşdırmaq** – davranışı yaxşılaşdırmaq və ona nəzarət etmək üçün fəaliyyət planını razılaşdırmaq.
- **Nəzərdən keçirmək** – davranışın yaxşılaşdığını görmək üçün yenidən görüşmək; yaxşılaşma baş verməzsə, ehtimal edilən nəticələrdən biri olacaq...
- **İntizam.**



QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR

QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR



QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR ÜÇÜN 4 ƏSAS İNQREDİYENT

Aydınlıq

Onlardan işlərində nə etməsi gözlənildiyini işçilərinizə izah edirsinizmi?

Onlardan işdə necə davranmasının gözlənildiyini izah edirsinizmi?

Bunu aydınlaşdırmaq üçün işçilərinizə müvafiq siyasəti göstərirsinizmi?

Rəyvermə

İşçilərinizlə onların işi necə gördüyünə dair mütəmadi qaydada görüşürsünüzmü?

Əvvəl müəyyənləşdirir, sonra təlim verirsinizmi?

Onların rollarının harada və ya necə irəliləyəcəyini aydınlaşdırırsınızmı?

Mükafat və təqdir

İşçilərinizi mükafatlandırırsınızmı?

Hər hansı iş yaxşı görüldükdə bunu etiraf edirsinizmi?

Çeviklik

İşçilərinizin şəxsi həyatında baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşmaq üçün prosedurlarınız varmı?

Sualları nəzərdən keçirin və qabaqlayıcı tədbir olaraq, bütün əsas maddələrin burada yer alıb-almadığını qiymətləndirin.

QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR



AYDINLIQ

Aşağıdakı vasitələr işdə aydınlıq təmin edə və işçilərə onlardan nə gözlənildiyini bilməyə kömək edə bilər:

- **Yaxşı işəqəbul prosedurları** – iş təsvirləri, strukturlaşdırılmış müsahibələr və qiymətləndirmə alətlərindən istifadə sayəsində iş üçün düzgün insanı işə götürürsünüz.
- **Əmək müqaviləsi** – aydın olmalı və bu günün tələblərini əks etdirməlidir.
- **İşçi kitabçası** – şirkətdə gözlənilən davranış, qayda və prosedurları aydınlaşdırır.
- **İş təsviri** – işə dair məsuliyyətləri təsvir edir.
- **Tanışlıq prosesi** – rolda onlardan nə gözlənildiyini və bunun necə həyata keçirildiyini öyrədir.
- **Daimi ünsiyyət** – şirkətin istiqaməti və onların töhfəsi haqqındadır.

Bunlardan ilk üçü, adətən, şirkətdə İR-ə cavabdeh olan şəxs tərəfindən təmin edilir. İkinci üçlüyü faktiki iş rolunu daha yaxşı başa düşəcək xətti menecer hazırlaya bilər.

QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR

RƏYVERMƏ



Rəyvermə bizim 4 əsas inqrediyentdən ikincisidir. Heç bir rəy almasanız, işi yaxşı görüb-görmədiyinizi necə bilə bilərsiniz?

Cavab odur ki, bilməzsiniz. Buna görə də rəyverməyin iş həyatının normal bir hissəsi olması çox vacibdir. Bu, intizam prosedurundan istifadə etməli olduğunuz halda, sizə lazım olacaq sübutları təmin etdiyindən zəif performansa müraciət edərkən xüsusilə əhəmiyət kəsb edir.

Rəyvermə üsullarına aşağıdakılar daxildir:

- **daimi görüşlər;**
- **qiymətləndirmə** (yalnız illik olan bir müsahibəni deyil, ildə bir neçə görüşü əhatə etməsinə üstünlük verilir);
- **təlim və inkişaf.**

QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR

MÜKAFAT VƏ TƏQDİR



İnsanların yaxşı iş gördüyünü və yüksək dəyərləndirildiyini bildiyini güman etmək asandır. **Təşəkkür etmək** və zəhməti etiraf etmək vaxt tələb edir, üstəlik, məşğul, sürətli tempə malik, stresli bir mühitdə asanlıqla unudula (və ya qeyri-müəyyən müddətə təxirə salına) bilər. Lakin aşağıdakı ideyalardan bəziləri yaxşı işin dəyərini dərk etdiyinizi nümayiş etdirmək üçün uzun bir yol qət edəcək:



- təşəkkür məktubu;
- uzunmüddətli xidmət mükafatları;
- pul mükafatları;
- sertifikatlar;
- istirahət günləri;
- həftədə/ayda 1 dəfə şirniyyat, məsələn, tortlar;
- maaş artımı.

QABAQLAYICI TƏDBİRLƏR MƏHKƏMƏ İŞİNDƏN YAXŞIDIR

ÇEVİKLİK



Şəraitindəki dəyişikliyə görə bir işçinin köməyə ehtiyacı olduqda nə dərəcədə çeviksiniz? Bu, uşaq baxımına müvəqqəti olaraq vaxt ayıra bilməməkdən, kursda iştirakdan və ya yaşlı qohuma qulluq etməkdən tutmuş hər şey ola bilər.

Çevik iş təklif edə biləcəyiniz xeyli yol var, o cümlədən:

- yarımgünlük iş saatları;
- sıxılmış saatlar (məsələn, 5 gün əvəzinə, 4 gündə 35 saat işləmək);
- iş yükü;
- evdən işləmək;
- istirahət günü;
- müddətli iş saatları – burada işçi yalnız məktəb müddəti ərzində işləyir.

Bu siyasətlərin mövcud olmadığı şirkətlərdə menecer bunun əvəzində məzuniyyət təklif edə bilər – burada işçi daha uzun saat işləyir və lazım olduqda məzuniyyət götürə bilər. Ödənişsiz məzuniyyət başqa bir imkandır. Şirkətinizin təklif etdiyi bütün siyasətləri bildiyinizə əmin olun.



QABAQLAYICI TƏDBİRLƏRİN YOXLAMA SİYAHISI

Fəaliyyət	✔
1. İşçilərinizlə müqavilə bağlanmasını təmin etmisinizmi?	◯
2. Komandanızdakı rollar üçün iş təsvirlərini tərtib etmisinizmi?	◯
3. Komandanızda yeni insanların uyğunlaşmasını və onların rolunu başa düşməsini təmin etmək üçün bir prosesiniz varmı?	◯
4. Qiymətləndirmə prosesiniz varmı və ya rəy vermək üçün mütəmadi olaraq görüşürsünüzmü?	◯



QABAQLAYICI TƏDBİRLƏRİN YOXLAMA SİYAHISI

	✔
5. İş yerində və ya işdən kənarda təlim və təkmilləşmə təklif edirsinizmi?	◯
6. Bu qədər inkişaf etmələrinə görə işçiləri mükafatlandırırsınızmı (bu, maliyyə ilə bağlı olmaya da bilər)?	◯
7. İşçilər çeviklik tələb etdiyi təqdirdə, həyata keçirə biləcəyiniz mümkün tədbirləri nəzərdən keçirmisinizmi?	◯
8. İşçilərinizi şirkət xəbərləri ilə tanış etmək üçün onlarla mütəmadi olaraq görüşürsünüzmü?	◯



QEYRİ-RƏSMİ HƏLLƏR VƏ MEDİASİYA



QANUNVERİCİLİK ÜZRƏ DƏYİŞİKLİKLƏR

Nə qədər yaxşı işəgötürən və ya menecer olmanıza baxmayaraq, heyətlə bağlı problemlərin heç vaxt yaranmayacağına dair zəmanət verə bilməzsiniz. Lakin problemlər yarandıqda onlarla ardıcıl və ədalətli şəkildə məşğul olmaq üçün müəyyən prosedurlara malik ola bilərsiniz.

Problemin həllinə ilk yanaşma qeyri-rəsmi olmalıdır, çünki çox vaxt bu, nəticənin cəld əldə olunmasına rəvac verə bilər. Problem həll olunmamış qalırsa, o zaman rəsmi prosedur işə düşür.

Böyük Britaniya qanunvericiliyinin işəgötürənlərin intizam və şikayət məsələləri ilə necə məşğul olduğuna dair hissəsinə 2009-cu ilin aprelində dəyişiklik olunub. Yeni sistem daha sadə və daha çevik olmaq, həmçinin mübahisələri öncədən həll etmək üçün mediasiya kimi alternativ üsullardan istifadəni təşviq etmək üçün hazırlanıb.



MEDİASİYA NƏDİR?



Mediasiya – menecerlər üçün iş yerindəki işçilər arasında fikir ayrılığı və münaqişə şiddətlənənə qədər həllinə kömək etmək üçün mövcud olan başqa bir vasitədir. Bu, müzakirəni aşağıdakılar üçün təmin edən qeyri-rəsmi prosesdir:

- iştirak edən şəxslər arasında ünsiyyətin **təşviq edilməsi**;
- münaqişənin arxasındakı hisslərin, problemlərin, narahatlıqların, anlaşılmazlıqların **araşdırılması**;
- fərdlər arasında anlayış və empatiyanın **təmin edilməsi**;
- münaqişəni özbaşına həll etmək üçün insanların bacarıqlarının **inkişaf etdirilməsi**;
- münasibətləri yenidən qurmaq üçün problemlərin birgə **həll edilməsi**.

Bu, qərəzsiz olan, arqumentin hər iki tərəfini dinləyən və potensial həll variantını təqdim edən, təlim keçmiş mediatorun (daxili və ya xarici) təyin edilməsini nəzərdə tutur.

MEDİASİYADA NƏ BAŞ VERİR?



Mediator təlim keçmiş heyət üzvü ola bilər və ya siz ixtisaslı xarici mediatorun xidmətlərindən yararlana bilərsiniz.

Proses iki mərhələdən ibarətdir:

1. Hər bir şəxs öz tərəfini və mediasiyadan nə istədiyini izah etmək üçün mediatorla ayrıca danışır.
2. Sonra bir-birinin hekayəsini dinləmək, problemləri araşdırmaq və irəliyə doğru yol tapmaq üçün mediatorla birgə görüş keçirilir.

Bundan sonra mediator toplantını sonlandıracaq və toplantı iştirakçılarından hər birinə müqavilənin surətini verəcək. Bu müqavilə məcburi xarakter daşımır.

Mediasiya xidmətləri haqqında ətraflı məlumat üçün www.acas.org.uk saytına daxil ola bilərsiniz. Onlar işəgötürən üçün bələdçi – "Mediasiya" adlı faydalı kitab hazırlayıblar ki, onu da bu veb-saytdan əldə edə bilərsiniz. Müəssisə həm də menecerlər üçün mediasiya üzrə təlim kursları təşkil edir.

MEDİASİYADA NƏ BAŞ VERİR?



Praktik nümunə

Meri və Ria bir neçə il idi ki, ortaölçülü maliyyə şirkətinin eyni şöbəsində işləyirdilər. Sonradan Meri Rianın işinə nəzarəti əhatə edən yeni bir vəzifəyə keçirildi. O bunun onların dostluğuna təsir edəcəyindən bir qədər narahat idi, lakin irəliləməyə can atdığına görə bu işə razılıq verdi.

Bəzən Ria komandanın qalan hissəsinin "əhval dəyişikliyi" kimi təsvir etdiyi hala qapılırdı; o, günlərlə susar və heç kimlə danışmazdı. Amma adətən, "geri dönərdi". Buna görə də komanda buna artıq öyrəşmişdi. Lakin hazırda Meri onun işinə nəzarət etdiyindən ona Rianın davranışını qəbul etmək daha çətin gəlirdi. O, Rianın layihələrini onunla müzakirə etməli və müntəzəm şəkildə rəy almalı idi.

Belə hallardan birində Meri Rianın susqunluğunun nə qədər əsəbi və stresli olduğunu başa düşdü. Vəziyyətin anlaşılmaz olması onu daha da çətinləşdirdi. Meri hiss edirdi ki, bu barədə kiminləsə danışması onu öz rolunda qeyri-adekvat göstərəcək. Nəhayət, o, birbaşa müdiri Sandra ilə danışdı. O, Rianın davranışının ona təsir göstərdiyini, işə gəlməkdən daha zövq almadığını, komandadakı ab-havanın dəyişdiyini və nə edəcəyini bilmədiyini söylədi.

MEDİASİYADA NƏ BAŞ VERİR?



Praktik nümunə

Sandra İR ilə danışdı. İR vəziyyəti ələ almaq üçün müəyyən bir proses daxilində ona rəhbərlik edərək irəliyə doğru bir yol kimi gördüyü mediasiyanı tövsiyə etdi. Sandra Meriyə buraya nələrin daxil olduğunu izah etdi. Meri təşviş içində olsa da, nəyisə sınaqdan keçirəcəyinə görə sevinirdi. Əvvəlcə Sandra bütün faktları Meridən aldı, sonra isə Ria ilə təkbətək görüşdü. O, Merinin onunla işləməkdə çətinlik çəkdiyini izah etdi və buna dair nümunələr gətirdi. Ria Merinin Sandra ilə onun haqqındadanışdığını biləndə əhvalı pozuldu.

Sandra daha sonra onların hər ikisi ilə görüşdü. Bunun səbəbi hər birini narahat edən davranışları müəyyən etmək, nəyin kömək edəcəyinə dair razılığa gəlmək və növbəti iki həftə ərzində razılaşdırılmış dəyişikliklər üzərində işləmək məqsədilə hər bir şəxsdən öhdəlik götürmək istəməsi idi. Görüş kifayət qədər uzun çəkdi və hər ikisi bəzən emosional oldu, amma nəhayət, bu vəziyyət üzərində işləməyə razılıq verdi.

İki həftə sonra işlər düzəldi və ofisdə ab-hava düzəldi. Meri Ria ilə münasibətlərinin yaxşılaşdığını, şübhəsiz ki, hiss etdi.



MEDİASİYADAN NƏ VAXT İSTİFADƏ ETMƏLİ?

Mediasiyadan ən çox fayda görən 2 vəziyyət:

- Münasibətlərin pozulması – iki nəfərin bir-biri ilə danışmaması, təlimatlara əməl etməməsi və ya birlikdə effektiv işləməməsi;
- Psixoloji təzyiq və təqib – fərd ona qarşı rəftardan hansısa şəkildə narahat olduğunu hiss etdikdə onun bu vəziyyəti qarşı tərəflə müzakirə etməyə hazır olması.

Mediasiya uyğun **olmaya** bilər:

- menecer öz öhdəliklərindən yayınmaq üçün ondan istifadə etdikdə;
- problemi daxildə həll etmək üçün heç bir cəhd göstərmədən ilk çıxış yolu kimi;
- iştirak edən şəxslərin münaqişəni həll etmək səlahiyyəti olmadığı hallarda;
- bir şəxsin təhqiqatın aparılmasını istədiyi halda (məsələn, psixoloji təzyiq və ya təqibdirsə).



MEDİASİYANIN FAYDALARI



Son CIPD sorğusuna görə, mediasiyanın ən böyük faydası fərdlər arasında münasibətlərin yaxşılaşdırılmasıdır.

Digər üstünlüklərə aşağıdakılar daxildir:

- rəsmi proseslərdən keçmə stresinin azaldılması;
- işçi heyətinin saxlanılması;
- rəsmi şikayətlərin sayının azaldılması;
- davamiyyətsizliyin azaldılması;
- məhkəmə iddiaları üçün xərclərə yol verilməməsi;
- xəstəliyin uzun müddət davam etməsinin azaldılması (şikayətlərlə bağlı).

QEYRİ-RƏSMİ HƏLLƏR



Mediasiyanın məqsədəuyğun olmadığı yerlərdə həmişə problemləri əvvəlcə qeyri-rəsmi formada həll etməyə çalışın. Bu məqsədlə:

1. **Problem olduqda fərqinə varın.** Məsələn, kiminsə gec gəlməsi, işi vaxtında bitirməməsi, kiminləsə nalayiq danışması.
2. Tədbirdən dərhal sonra **görüş təşkil edin**.

Qeyri-rəsmi görüşlərdən maksimum yararlanmaq üçün onları aşağıdakı kimi qurun:

- Diqqətinizi cəlb edən məqamları təqdim edin.
- Fərd və ya fərdlərdən məsələnin onlar tərəfindən necə göründüyünü soruşun.
- Onlardan nə tədbir görüldüyünü istədiklərini soruşun.
- Onlardan problemin həlli yönündə sizin və onların nə edə biləcəyininə dair təklif irəli sürmələrini xahiş edin.
- Fəaliyyətləri və vaxtları razılaşdırın.

Qeyri-rəsmi prosedur müsbət nəticə vermirsə, problemin həlli üçün rəsmi prosesə – ya intizam, ya da şikayətə keçməlisiniz.

QEYRİ-RƏSMİ HƏLLƏR

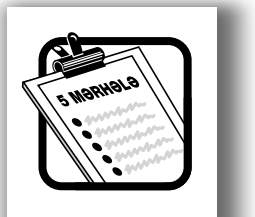


Praktik nümunə

Adam sığorta şirkətində 6 nəfərdən ibarət komandaya baxan satış meneceridir. Bu yaxınlarda onun ən yaxşı satış administratorlarından biri olan Co hər gün 15–20 dəqiqə gec gəlməyə başlayıb. Komandanın qalan hissəsi bunun fərqinə vararaq əsəb keçirməyə başlayıb. Buna görə Adam hərəkətə keçməlidir. O, Coya ilk xəbərdarlığı verərək onu intizam tədbirinə cəlb etmək qərarına gəlir. Bunu etməzdən əvvəl İR məsləhətçisi ilə danışır. Ona əvvəlcə Co ilə qeyri-rəsmi danışmaq, gecikməsinin səbəbini öyrənmək və vaxtında gəlmək üçün bir yol tapmaq tövsiyə olunur.

İkisi görüşəndə Co izah edir ki, həyat yoldaşı onu tərk edib və o, dayə tapana qədər qızını hər gün məktəbə aparmalı olur. İşdə bunu heç kimə deməməsinin səbəbi utanması və tez bir zamanda dayə tapacağını gözləməsi olub.

Adam razılıq verir ki, Co qızına baxacaq birini tapana qədər işə hər gün saat 9:30-da gəlsin və daha qısa nahar fasiləsi etsin. Bu, Co üçün böyük bir rahatlamadır və onun problemini dərhal həll edir. Əgər Adam rəsmi tədbir görsəydi, Co vaxtında gələ bilmədikdə və ya işi çox stresli hesab etdikdə xəstəlik bəhanəsi ilə işə çıxmasaydı, vəziyyət daha da pisləşə bilərdi.



İNTİZAM PROSEDURUNUN İDARƏ EDİLMƏSİ

İNTİZAM PROSEDURUNUN İDARƏ EDİLMƏSİ

NİYƏ İNTİZAM PROSEDURLARI VAR?



- Onlar davranış və performans standartını müəyyən edir.
- Onlardan zəif davamiyyət, zəif performans, ayrı-seçkilik, psixoloji təzyiq və təqib kimi problemləri həll etmək üçün istifadə oluna bilər.
- İnsanlarla ədalətli və ardıcıl rəftar edilməsini təmin edir.
- Düzgün şəkildə izlənilərsə, proses başa çatanadək heç bir nəticə çıxarılmamasını təmin edir.



İNTİZAM PROSEDURUNUN İDARƏ EDİLMƏSİ

TƏBİİ ƏDALƏTİN 5 QAYDASI



Hər hansı intizam prosedurunu həyata keçirərkən aşağıdakı 5 fəaliyyəti daxil etməlisiniz:

1. **Məlumatlandırma** – işçiyə irəli sürülən iddia və ya qanunsuzluqların bütün təfərrüatlarını əvvəlcədən söyləmək.
2. **Müşayiət** – ona bu proses zamanı müşayiət olunmaq və dəstək verilmək hüququnu vermək.
3. **Sual** – ona proses zamanı çarpaz sorğu keçirmək imkanı vermək; qiymətli məlumatlar buradan gələ bilər.
4. **Nəticə** – sürpriz olmasın deyə, eyni və ya oxşar qanun pozuntusunun gələcəkdə baş verməsinin mümkün nəticələrini izah etmək.
5. **Apellyasiya** – ona başqa şəxs tərəfindən baxılmalı olan apellyasiya hüququ vermək.



PROSEDURLARINIZI NECƏ EFFEKTİV ETMƏLİ?

İntizam prosedurlarının varlığı öz-özlüyündə kifayət deyil. Onların effektiv olması üçün aşağıdakıları təmin etməlisiniz:

- Onlar aydındır və işçilər tərəfindən başa düşülür.
- İşçilərin prosedurların surətinə çıxışı var.
- Onlar müntəzəm qaydada yenilənir.
- Onlar menecerlər tərəfindən ardıcıl olaraq həyata keçirilir.

İNTİZAM PROSEDURUNUN İDARƏ EDİLMƏSİ

QAYDALAR NƏYƏ DAİR OLMALIDIR?



Əksər şirkətlərin qayda və ya təlimatlara malik olacağı tipik sahələr bunlardır:

- xəstəliyə görə davamiyyətsizlik;
- bayramlar;
- qiymətləndirmə və performans;
- iş yerində sağlamlıq və təhlükəsizlik;
- sürücülük və şirkət avtomobilləri;
- İT və digər şirkət avadanlıqlarından istifadə;
- intizam və şikayət – bunu həyata keçirməyin qaydaları.



İNTİZAM PROSEDURUNUN İDARƏ EDİLMƏSİ

KOBUD QANUN POZUNTULARI



Təhqiqat və dinləmədən sonra birbaşa işdən çıxarılmağa səbəb olacaq qədər ciddi qanun pozuntuları siyasətinizdə qeyd edilməlidir ki, işçilər onların nə olduğunu aydın şəkildə başa düşsünlər. Adətən, bunlara daxildir:

- şirkətə məxsus əmlakın oğurlanması və ya qəsdən zədələnməsi;
- şirkət haqqında məxfi məlumatların icazəsiz açıqlanması;
- şirkətin reputasiyasına xələl gətirə biləcək davranışlar;
- şərxoşluq və narkotikdən qanunsuz istifadə;
- cinsi, irqi, dini inanc, əlillik və ya cinsi oriyentasiya əsasında ayrı-seçkilik;
- həmkar və ya müştərilərə təqib edilməsi və ya psixoloji təzyiq göstərilməsi;
- fırıldaqçılıq;
- digər işçilərə və ya ictimaiyyət nümayəndələrinə hücum və ya hücuma cəhd;
- rəhbər tərəfindən verilən ağlabatan əmrin yerinə yetirilməməsi;
- İT təhlükəsizlik siyasətinin ciddi şəkildə pozulması;
- sağlamlıq və təhlükəsizlik siyasətinin ciddi şəkildə pozulması;
- şirkət avtomobilinin qəza nəticəsində xəsarət alması barədə məlumat verilməməsi.



İNTİZAM PROSEDURU MODELİ

İntizam prosedurunu həyata keçirərkən düzgün iş prosesləri ilə bağlı aşağıdakı təlimatları nəzərə alın:

- Onlar yazılı şəkildədir və bütün işçilər üçün açıqdır.
- Məsələnin tez bir zamanda həll edilməsini təmin edir.
- Onlar işçiləri müxtəlif növ pozuntulara görə hansı tədbirlərin görülə biləcəyi barədə məlumatlandırır.
- Onlar prosesə və cəlb olunacaq idarəetmə səviyyələrinə aydınlıq gətirir.



İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ



1. Faktları müəyyənləşdirin
2. Fərdi məlumatlandırın
3. Görüş keçirin
4. Nəticə haqqında qərar verin
5. Apellyasiya hüququ verin

Hər mərhələni növbə ilə nəzərdən keçirəcəyik.



İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ

1 FAKTLARI MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

İlk addım məsələ, insident və ya qanunsuzluqla bağlı hərtərəfli araşdırmaq və sübut toplamaqdır. Buraya vaxt, tarixlər, sənədlər və ya şahid ifadələri kimi məlumatlar daxil ola bilər.

Məsələn, işçi heyətin üzvü hücumda şübhəli bilinirsə, sizə iddia edilən hadisənin vaxtı və tarixi, əgər varsa, hər hansı videokamera qeydi, həmin vaxt həmin yerdə olan hər kəsin ifadələri və varsa, doldurulmuş hər hansı qəza qeydi blankı lazımdır.

Əgər iddia edilən qanun pozuntusu ciddidirsə (məsələn, oğurluq və ya hücum), siz araşdırma apararkən həmin şəxsi işdən kənarlaşdırmaq barədə düşünə bilərsiniz.



İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ

2 ŞƏXSİ MƏLUMATLANDIRIN

Əgər şəxs iddia edilənlərdən və ona qarşı əlinizdə olan dəlillərdən bixəbərdirsə, məsələ ilə məşğul olmaq ədalətsizlikdir. Buna görə də ona aşağıdakılarla bağlı yazılı şəkildə məlumat verin:

- **İddialar** – onun etdiklərinə dair iddiaları təsvir edin.
- **Sübutlar** – ona sübutların təfərrüatlarının surətini verin ki, öz məsələsi ilə bağlı hazırlaşa bilsin. Buraya hər hansı şahid ifadəsi də daxil edilməlidir.

Bu zaman şəxs hiss etməlidir ki, onun öz sözünü deməyə imkanı verilmədən heç bir nəticə çıxarılmayıb.



İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ

3 GÖRÜŞ KEÇİRİN

Görüşün nə vaxt keçiriləcəyi barədə şəxsə ətraflı bildiriş verin. İki və ya üç gün kifayətdir. Ona sübutları araşdırmaq, cavablarını hazırlamaq və kiminsə onu müşayiət etməsini təşkil etmək üçün vaxt lazımdır.

Şəxs bunları görüşə qədər təşkil edə bilmirsə, kompromisə gedin və onun üçün başqa bir tarix təyin edin.





İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ

4 NƏTİCƏ HAQQINDA QƏRAR VERİN

Beş seçim mövcuddur:

- **Heç bir tədbir görülməməsi** – kifayət qədər dəlilin olmaması və ya yüngülləşdirici hallar məsələni və ya hadisəni izah edir.
- **İlk xəbərdarlıq** – qayda ilk dəfə pozulur, yaxud məsələ çox ciddi sayılmır.
- **İkinci xəbərdarlıq** – qayda pozuntusu təkrarlanır və ya birinci yerinə, ikinci xəbərdarlığı təmin edəcək qədər ciddi hesab edilən ilk qayda pozuntusuna yol verilir.
- **Son xəbərdarlıq** – qanun pozuntusu və ya ciddi insident, yaxud problem təkrarlanır.
- **İşdən azadetmə** – son xəbərdarlıqdan sonra təkrar yol verilən və ya işdən çıxarılmağa əsas verəcək qədər ciddi olan qanun pozuntusu zamanı edilir.



İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ

4 NƏTİCƏ HAQQINDA QƏRAR VERİN

Qərar verərkən nəzərə alınmalı olan məqamlar:

1. Məsələnin şərtləri və ciddiyyətindən asılı olaraq, cəzaların istənilən mərhələsinə keçə bilərsiniz. Beləliklə, məxfi məlumatlara giriş əldə etmək kimi bir cinayət birbaşa son xəbərdarlığa səbəb ola bilər. Fırıldaqçılıq birbaşa işdən çıxarılmağa səbəb ola bilər. İşdən azadetməyə səbəb ola biləcək pozuntular şirkətin intizam prosedurlarında qeyd edilməlidir.
2. Qanun pozuntularına məcmu şəkildə yanaşa bilərsiniz, məsələn, iş vaxtının hesablanması – birinci xəbərdarlıq, kobudluq – ikinci xəbərdarlıq.



İNTİZAM PROSEDURUNUN 5 MƏRHƏLƏSİ

5 APELLYASİYA HÜQUQU VERİN

İşçinin qərardan şikayət etmək hüququ var. Xatırlanması lazım olan məqamlar:

- ona vaxt məhdudiyyəti verin – adətən, 5 gün;
- apellyasiya sorğusu, şikayətin səbəbləri göstərilməklə, yazılı şəkildə olmalıdır;
- qaldırılan hər hansı yeni məqam üzrə əlavə araşdırma aparılmalıdır;
- mümkünsə, obyektivliyi təmin etmək üçün müraciət başqa rəhbər tərəfindən dinlənilməlidir.



Qeyd: Əgər işçi şikayət üçün heç bir yeni sübut və ya konkret səbəb göstərmirsə, bu məlumatı əldə edənə qədər görüşü təxirə sala bilərsiniz. Apellyasiya iclasından yenidən birinci dinləmədən keçmək fürsəti kimi istifadə edilməməlidir.



QƏRAR VERMƏDƏN ƏVVƏL NƏLƏR NƏZƏRƏ ALINMALIDIR?

Qərarınızın mümkün qədər ədalətli olması üçün burada əvvəlcədən nəzərə alınmalı olan bəzi məqamlar var.

- **Keçmiş qeyd** – şəxsin keçmiş intizam göstəricilərinə baxın.
- **Xidmət stajı** – onun iş stajını nəzərə alın.
- **Şirkət əvvəllər bununla necə məşğul olub?** – keçmişdə oxşar hadisələrin necə həll edildiyinə baxın. İlk xəbərdarlıq, adətən, iş vaxtının hesablanmasına görə verilirsə, bu dəfə fərqli bir şey etməyin.
- **Şirkət siyasəti nə deyir?** – şirkət siyasətinizin dediklərini diqqətlə oxuyun və ona əməl edin; fərqli bir şey etməyin.
- **Yüngülləşdirici hallar** – hər hansı yüngülləşdirici halı nəzərdən keçirin. Məsələn, şəxs son iki həftə ərzində hər gün gecikib, çünki o, müvafiq baxımı təşkil edilənə qədər yaşlı qohumuna müvəqqəti qulluq edir.



İNTİZAM PROSEDURUNA DAİR NÜMUNƏ

1-Cİ HİSSƏ

Prosedurun məqsədi	Şirkət bütün şəxslərdən razılaşdırılmış standarta uyğun şəkildə hərəkət etmələrini və davranmalarını gözləyir. Şirkət qaydaları pozulduqda bu prosedur əməl ediləcək addımları müəyyən edir.
Prinsiplər	Hər hansı intizam tədbiri görülməmişdən əvvəl bütün məsələlər tam şəkildə araşdırılacaq: • Sizə hər mərhələdə məlumat veriləcək. • Sizi müşayiət etmək və suallar vermək imkanı veriləcək. • Sizə qarşı görülən istənilən hərəkətdən şikayət etmək hüququna maliksiniz.
Qeyri-rəsmi müzakirələr	Hər hansı intizam tədbiri görülməmişdən əvvəl meneceriniz sizinlə qeyri-rəsmi müzakirələr vasitəsilə vəziyyəti həll etmək üçün hər cür səy göstərəcək. İntizam tədbirləri yalnız istənilən təkmilləşdirməyə nail olmadıqda görüləcək.



İNTİZAM PROSEDURUNA DAİR NÜMUNƏ

2-Cİ HİSSƏ

İlk xəbərdarlıq	Bir şəxsin davranışı və ya fəaliyyəti qeyri-qənaətbəxş olarsa, ilk yazılı xəbərdarlıq ediləcək. Bu (x) ay ərzində qeydə alınacaq və onun şəxsi işində saxlanılacaq.
İkinci xəbərdarlıq və ya daha ciddi qanun pozuntusu	Əgər qanun pozuntusu kifayət qədər ciddidirsə, ilk xəbərdarlıq almadan ikinci yazılı xəbərdarlıq verilə bilər. Yaxud ilk yazılı xəbərdarlıqdan sonra davranış və ya fəaliyyətdə heç bir təkmilləşmə olmazsa, ikinci yazılı xəbərdarlıq ediləcək. Bu (x) ay ərzində qeydə alınacaq və şəxsi işdə saxlanılacaq.
Sonuncu xəbərdarlıq və ya çox ciddi qanun pozuntusu	Əgər qanun pozuntusu kifayət qədər ciddidirsə, ilk xəbərdarlıq almadan son yazılı xəbərdarlıq verilə bilər. Və ya ikinci yazılı xəbərdarlıqdan sonra davranış və ya fəaliyyətdə heç bir təkmilləşmə olmazsa, son yazılı xəbərdarlıq ediləcək. Bu (x) ay ərzində qeydə alınacaq və şəxsi işdə saxlanılacaq.



İNTİZAM PROSEDURUNA DAİR NÜMUNƏ

3-CÜ HİSSƏ

İşdən azadetmə	Davranış və ya fəaliyyət yaxşılaşmazsa və ya yol verilən hərəkət kobud qayda pozuntusu hesab olunarsa, işçilər işdən azad ediləcəklər.
Kobud qayda pozuntusu	Araşdırmadan sonra işçinin aşağıdakı qanun pozuntularından birini törətdiyi aşkar edilərsə (nümunələr üçün əlavəyə baxın), nəticə xəbərdarlıq edilmədən işdən azadetmə olacaq. Araşdırma zamanı işçi, tam maaşla almaqla, işdən kənarlaşdırıla bilər.
Apellyasiya	Apellyasiya şikayəti vermək istəyirsinizsə, beş iş günü ərzində müraciət edə bilərsiniz. Bu, yazılı şəkildə və [menecerin adı] ünvanına edilməlidir.



İNTİZAM MÜSAHİBƏSİ

HAZIRLIQ

İntizam görüşləri çətin və emosional ola bilər. Ən yaxşısı budur:

- Nə deyəcəyinizi planlaşdırın və yazın.
- Struktura sadiq qalın.
- Toplantının mövzudan kənarlaşdığı təəssüratı yaranırsa, onu razılaşdırılmış struktura qaytarın və lazım gələrsə, təxirə salın.
- Yanınızda qeydlər aparacaq, sizə dəstək olacaq biri və mümkünsə, məsləhət verə biləcək bir mütəxəssis olsun.





İNTİZAM MÜSAHİBƏSİ

STRUKTUR

Hər kəsi təqdim edin və onların rollarını aydınlaşdırın. Bir qayda olaraq, iştirak edən şəxslər toplantıya sədrlik edən şəxsin xətti meneceri, əgər varsa, məsləhət vermək və prosesin düzgün yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün İR işçisi, işçi və onları müşayiət edən şəxsdir.

Görüşün strukturunu aşağıdakı kimi izah edin:

1. **Şikayəti bildirin** – ya menecer olaraq, siz, ya da İR-in nümayəndəsi şikayəti bildirir və işi qısaca təsvir edir.
2. **İşçinin cavabı** – siz işçidən cavab verməsini xahiş edirsiniz. Bu onun öz iddialarını bildirmək üçün fürsətidir; o, suallar verə, sübutlar təqdim edə və şahidlər çağıra bilər.
3. **Sual** – siz kobud davranışla bağlı hər hansı izahatı dinləyir və suallar verirsiniz.



İNTİZAM MÜSAHİBƏSİ

STRUKTUR

4. **Xülasə** – müzakirənin əsas məqamlarını və qanun pozuntusunun xarakterini ümumiləşdirin. Onların hansı şirkət siyasətini pozduğunu götür-qoy edin. İşçinin cavabındakı başlıca məqamları ümumiləşdirin.
5. **Soruşun** – işçiyə istənilən şeyi soruşması üçün son fürsət verin.
6. **Təxirə salın** – bütün məlumatları nəzərdən keçirmək üçün özünüzə kifayət qədər vaxt verin.
7. **Yenidən toplaşın** – işçiyə nəticəni bildirin, mümkünsə, elə həmin gün səbəblərinizi izah edin və bunu yazılı şəkildə təsdiqləyin.





HÜQUQİ YOXLAMA SİYAHISI

Düzgün prosesə əməl etdiyinizə əmin olmaq üçün bu yoxlama siyahısından istifadə edin:

	✔
1 Adekvat araşdırma aparmısınız və lazım olduqda tarixlər, nümunələr və şahid ifadələri kimi sübutlar toplamısınızmı?	◯
2. İşçini məsələ ilə bağlı məlumatlandırmısınız və ona araşdırmaya dair bütün sübutları təqdim etmisinizmi?	◯
3. İşçiyə intizam dinləməsi barədə adekvat məlumat vermisinizmi?	◯
4. Onun müşayiət olunmasına icazə vermisinizmi?	◯
5. Qərar qəbul etməmişdən əvvəl onun izahatını və iş stajı, əvvəlki tarixçəsi və s. amilləri nəzərə almısınızmı?	◯
6. Nəticəni yazılı şəkildə təsdiqləmisiniz və protokolu daxil etmisinizmi?	◯
7. Ona şikayət etmək hüququ vermisinizmi?	◯
8. Onun apellyasiya şikayəti vermək istədiyi təqdirdə, əlavə araşdırma aparmısınız və əlavə sübutlar toplamısınızmı?	◯



İŞDƏN AZADETMƏ

ƏDALƏTSİZ ŞƏKİLDƏ İŞDƏN AZADETMƏ



Kimisə işdən çıxarmaq, yəqin ki, hər bir menecerin və ya biznes sahibinin ən qorxulu kabusudur. Ancaq ola bilsin ki, nə vaxtsa bu sizin etməli olacağınız bir şeydir. Düzgün və ədalətli aparılmadığı halda, bu, şirkətə çox baha başa gələ bilər.

İşdən azadetmə nə vaxt ədalətsizdir?
Aşağıdakılarla əlaqəsi olduğu təqdirdə, işdən azadetmə avtomatik şəkildə ədalətsiz hesab edilir:

- işçinin hamilə olması;
- ailə vəziyyəti ilə bağlı səbəblər (məsələn, analıq/atalıq məzuniyyəti);
- yarımştat işçi olması;
- ayrı-seçkilik – yaş, irq, cins, cinsi oriyentasiya və dini inanc;
- ödəniş;
- birliyə üzvlüklə bağlı səbəblər.



ƏDALƏTLİ ŞƏKİLDƏ İŞDƏN AZADETMƏ

Aşağıdakı səbəblərə görə işdən azadetmə, adətən, ədalətli hesab olunur:

Davranış – işçinin davranışı şirkətin siyasət və prosedurlarına ziddir.

Bacarıq – işçi tələb olunan işi yerinə yetirə bilmir.

İxtisar – müəyyən vəzifə ixtisar edilir, uyğun alternativ vəzifələr isə yoxdur.

Qanunla müəyyən edilmiş məhdudiyyət – məsələn, sürücü vəsiqəsini itirirsə, o, işinə daha davam edə bilməz.

Təqaüdəçıxma – işçi təqaüd yaşına çatdıqdan sonra ondan təqaüdə çıxmasını istəmək ədalətli səbəbdir.

Bəzi digər əsas səbəblər – yuxarıda göstərilənlərin heç biri tətbiq edilmədikdə, lakin işdən azadetmə üçün əsaslı səbəb olduqda, məsələn, münasibətlərin dönülməz şəkildə korlanması (sonrakı səhifələrə baxın).

İŞDƏN AZADETMƏ

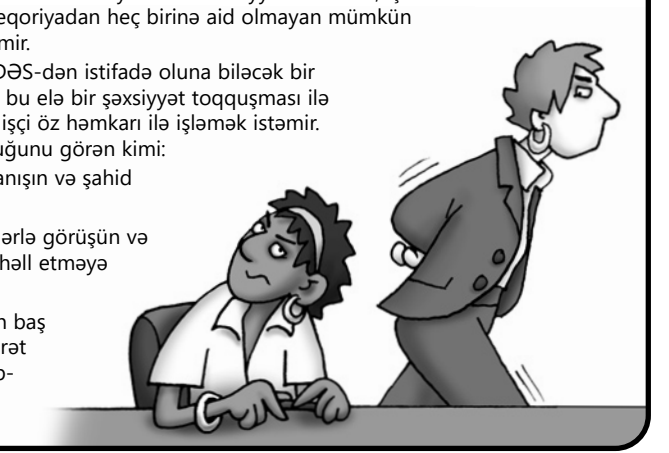


BƏZİ DİGƏR ƏSAS SƏBƏBLƏR (BDƏS)

Qanun BDƏS-ə istinad edilə bilən halları yaxından müəyyən edib. Bu, işdən azadetməyə dair digər 5 kateqoriyadan heç birinə aid olmayan mümkün səbəblərin hamısını əhatə etmir.

Münasibətlərin pozulması BDƏS-dən istifadə oluna biləcək bir vəziyyətdir. Bir qayda olaraq, bu elə bir şəxsiyyət toqquşması ilə əlaqədardır ki, bu zaman bir işçi öz həmkarı ilə işləmək istəmir. İşçilər arasında problem olduğunu görən kimi:

- **Araşdırın** – tərəflərlə danışın və şahid ifadələrini alın.
- **Görüşün** – müvafiq işçilərlə görüşün və onların fikir ayrılıqlarını həll etməyə çalışın.
- **İzləyin** – təkmilləşmənin baş tutub-tutmadığına nəzarət edin, şəxsin səy göstərib-göstərmədiyini izləyin.



İŞDƏN AZADETMƏ

BƏZİ DİGƏR ƏSAS SƏBƏBLƏR (BDƏS)



Münasibətlərin pozulması zamanı davranışlardan hər hansı biri psixoloji təzyiq və ya təcavüzə bərabərdirsə və ya bir şəxsin problemlərə görə məsuliyyət daşıdığı və əsassız hərəkət etdiyi aydın olarsa, intizam tədbirləri müvafiq ola bilər.

Əgər intizam tədbirləri uyğun gəlmirsə və vəziyyət həll olunmayıbsa, lakin biznesin düzgün işləməsinə təsir göstərirsə, kimin iş üçün daha dəyərli olduğunu və kimin problemi həll etmək üçün daha az səy göstərdiyini və ya yaranan vəziyyətə daha çox töhfə verdiyini nəzərə alaraq, məhz kimin işdən çıxarılmasına qərar verməli olacaqsınız.



İŞDƏN AZADETMƏ MÜSAHİBƏSİ

HAZIRLIQ

İşçinin işinə xitam verməmişdən əvvəl bütün sənədləri yoxlayın.
Xüsusilə:

- Şəxsə hərəkətlərinin işdən azadetmə ilə nəticələnə biləcəyi barədə xəbərdarlıq edilib-edilmədiyini yoxlayın.
- Şirkət proseduruna düzgün əməl etdiyinizi dəqiqləşdirin.
- İşçiyə ödənilməli olan məbləği öyrənin.
- Sizinlə görüşdə başqa menecer və ya İR-dən kimsə olsun.
- İşçini yazılı şəkildə məlumatlandırın və onun müşayiət olunmasına icazə verin.
- Görüşü ayrıca otaqda keçirin.



İŞDƏN AZADETMƏ MÜSAHİBƏSİ

GÖRÜŞÜN STRUKTURU

İşdən azadetmə səbəblərini izah edin və sizi bu qərara gətirən faktları nəzərdən keçirin:

- Faktlara əsaslanın və sakit olun.
- İstənilən suala aydın cavab verin, lakin mübahisəyə girməyin.
- Hansı məbləğin ödəniləcəyini və son iş gününün nə vaxt olduğunu izah edin.
- İşçiyə şikayət etmək hüququ və bunu necə edə biləcəyi barədə məlumat verin.



İŞDƏN AZADETMƏ MÜSAHİBƏSİ

İZLƏMƏ

İşdən azadetmə görüşündən sonra əsas məqamları yazılı şəkildə təsdiqləyin, o cümlədən:

- işdən azadetmə səbəbləri;
- bu görüşə səbəb olan prosedur, əvvəlki görüşlərin tarixləri, müvafiq olarsa, görülmüş tədbirlər və bu görüşdə iştirak edən şəxslər;
- işin son tarixi və borcun olub-olmaması.

Onda qalan şirkət əmlakını təhvil verildiyini və şifrlərin dəyişdirilməsini təmin edin.



ŞİKAYƏTLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

ŞİKAYƏT NƏDİR?



"*Müdirin mənimlə danışıq tərzinə nifrət edirəm*".

"*Düşünürəm ki, mənə qarşı haqsızlıq edilir*".

"*Mən ... razı deyiləm*".

Şikayət işçinin iş mühiti və ya iş yerində rəftarla bağlı şikayəti, narahatlığı və ya problemidir.

Bununla belə, bu o demək deyil ki, hər dəfə kimsə nədənsə şikayət etdikdə bu, rəsmi şikayət proseduru vasitəsilə həll edilməlidir. Bütün məsələlərdə olduğu kimi, ən yaxşı ilk yanaşma problemi həll etməyə çalışmaq üçün qeyri-rəsmi müzakirədir.

Nədənsə narazı olan bir işçiyə göz yummayın və problemin aradan qalxacağına ümid bəsləməyin. Bəzən sadəcə ciddi qəbul edilmək və dinləmək fərq yarada bilər.

TİPİK ŞİKAYƏTLƏR



Demək olar ki, bütün şikayətlər işçi ilə necə rəftar edildiyi ilə bağlıdır, məsələn:

- **Ədalətsiz rəftar** – o başqaları ilə müqayisədə ədalətsiz şəkildə rəftar olunduğunu hiss edir, məsələn, onun qrafiki hər kəsinkindən fərqlidir.
- **Psixoloji təzyiqə məruz qalmaq** – o, menecer və ya həmkarları tərəfindən psixoloji təzyiqə məruz qaldığını hiss edir.
- **Şərt və qaydalar** – o hansısa formada ədalətsiz hesab etdiyi konkret şirkət prosedurundan və ya müddətindən razı olmaya bilər, məsələn, oxşar işi görən başqalarından daha az qazanır.





TİPİK ŞİKAYƏTLƏR

ƏDALƏTSİZ DAVRANIŞ

Praktik nümunə

Jasmin hədəflərinə çatsa da, qalan həmkarlarından fəqrli olaraq, son rüblük qiymətləndirmədə pul mükafatı almadı.

O bunun ədalətsiz olduğunu bildirərək şikayət etdi, belə ki, işdəki vəzifəsi dəyişdirilmiş və bir müddət işdə ola bilməmişdi. Bununla belə, şikayət zamanı ona pul mükafatı siyasətinin necə işlədiyi ətraflı izah edildi. Ona verilən, lakin heç vaxt oxumadığı bir sənəd bunu izah edirdi. Şirkətin siyasəti yalnız hədəflərə nail olunduqda və mənfi davranış və ya zəif performans qeydə alınmadıqda pul mükafatı verməkdən ibarət idi. Bu vəziyyətdə Jasmin bir neçə səhv etmiş və şirkət üçün satışların itirilməsinə səbəb olan vacib e-məktubları silmişdi.

Jasmin məmnun olmasa da, mükafatını almamağının səbəbi ona aydın izah edildi.



TİPİK ŞİKAYƏTLƏR

TƏZYİQƏ MƏRUZQALMA

Praktik nümunə

Raul çalışdığı şirkətə 6 il idi ki, gəlmişdi. Yenidənqurmadan sonra çox fərqli üsluba malik yeni bir menecer gətirildi. O, Raula davamlı olaraq e-məktub göndərərək ondan hər hansı işi nə səbəbdən gördüyünü, xırda əşyalar almaq üçün icazəsinin olub-olmadığını, şirkətin telefon hesabının niyə yüksək olduğunu, nəyə görə müəyyən vaxtda onunla əlaqə saxlamadığını soruşurdu. Raul nə etdiyini izah etmək və əsaslandırmaq üçün xeyli vaxt sərf etdiyini hiss edirdi, halbuki işində heç bir səhv yox idi, performansı yaxşı idi və qoyulan hədəflərə çatırdı.

E-məktubların çoxunun altında bir xatırlatma var idi ki, maliyyə çətinlikləri səbəbindən işdən azadetmə seçimində performans meyarlardan biri olacaq. Bu, güvənilmədiyini və hər addımı idarə olunduğunu hiss edən Raulu narahat etməyə başladı. Fərdi olaraq, bu sorğular qanuni görünə bilərdi, lakin onların gündəlik sayı ona təzyiq edildiyini hiss etdirirdi.

Raul şikayət etdi. Məlum oldu ki, onun müdiri öz meneceri tərəfindən çox təzyiq altında olub və bunu Raula ötürüb. Onlar razılığa gəldilər ki, vəziyyəti həll etməyin yollarından biri menecerin daim e-məktub göndərməyindənsə, bir sorğusu olduğu təqdirdə, Raulla telefon əlaqəsi quraraq danışmasıdır.



TİPİK ŞİKAYƏTLƏR

ŞƏRT VƏ QAYDALAR

Praktik nümunə

Kiçik bir şirkətdə katibə işləyən Danika mətbəxdə söhbət zamanı öyrənir ki, eyni işi görən, lakin orada çoxdan işləyən həmkarı Nensi daha yüksək maaş alır.

O, şikayət edir və həmkarlar ittifaqının nümayəndəsi ilə görüş təyin olunur. Şirkət iddia belə edir ki, Nensi orada daha uzun müddət işlədiyindən daha çox qazanır. Bununla belə, iş tamamilə eynidir və Nensinin əlavə xidmət illəri onun Danikadan fərqli bir şey etdiyini göstərmir.

Nəticədə, şirkət Danikanın maaşını artıraraq Nensinin maaşı həcmində artırmaq məcburiyyətində qalır.



ŞİKAYƏT PROSEDURU

1 ARAŞDIRMA

Qeyri-rəsmi yolla alınmırsa və ya məsələ psixoloji təzyiq və ya ayrı-seçkilik kimi çox ciddi xarakter daşıyırsa, şəxsdən şikayətini mümkün qədər çox təfərrüat verərək yazılı şəkildə bildirməsini xahiş edin.

Bundan sonra araşdırma, mümkünsə, şikayət işində iştirak edən heç bir şəxslə əlaqəsi olmayan müstəqil şəxs tərəfindən aparılmalıdır. Kiçik işəgötürənlər kənar adamlardan yararlanmağa çalışmalıdırlar.

Lazım gələrsə, şahid ifadələri alınmalıdır.





ŞİKAYƏT PROSEDURU

2 GÖRÜŞƏ HAZIRLAŞIN



- **Məlumat** – şahid ifadələri də daxil olmaqla, sizə lazım olan bütün sənədlərin surətlərini toplayın. Çoxlu sənədləşmə işləri varsa, onların etiketləndiyinə, tarix sırasına uyğun olduğuna və müvafiq sənədlərin asanlıqla tapılması üçün şəxsi işə qoyulduğuna əmin olun.
- **Vaxt** – özünüzə, işçiyə və onun həmkarına görüşə hazırlaşmaq və onu dinləmək üçün kifayət qədər vaxt verin.
- **Yer** – görüş üçün şəxsi yerinizin olmasını təmin edin; yoxdursa, görüşmək üçün qarşılıqlı əlverişli yer təşkil edin.

Şikayətlərin araşdırılması və görüş menecer və ya İR-dən kimsə tərəfindən həyata keçirilə bilər. Əgər menecer şikayətlə birbaşa bağlı biridirsə, onda bu rolu öz üzərinə götürməməlidir.



ŞİKAYƏT PROSEDURU

3 GÖRÜŞÜN STRUKTURU

- **Başlanğıc** – işçinin özünü rahat hiss etməsini təmin edin. İştirak edən hər kəsi təqdim edin və onların rollarını, görüşün strukturunu izah edin.
- **Qulaq asın** – işçiyə deməli olduqlarını söyləməsinə icazə verin. Sözünü kəsməyin, ancaq aydınlaşdırma üçün suallar verin.
- **Fokuslanma** – bəzən insanın diqqəti yayına və ya əsəbiləşə bilər. Problemi dəqiq müəyyənləşdirin və onlarla anlaşmanızı yoxlayın.
- **Sual** – faktları əldə etmək üçün suallar verin və işçidən həll yolu təklif etməsini xahiş edin.
- **Bağlayın** – şikayətə cavab verəcəyiniz tarixi razılaşdırın, bunun vaxtında olmasına, lakin məlumatı nəzərdən keçirməyiniz üçün sizə kifayət qədər zaman verməsinə əmin olun.

Şikayət görüşləri çox həssas və emosional ola bilər. Zərərçəkənin şikayətinin ciddiyə alındığına və dinlənildiyinə inanması vacibdir. Yığıncağa, adətən, menecer rəhbərlik edir, İR proses üzrə məsləhət verir. Toplanmış bütün məlumatlar toplantıdan sonra nəzərdən keçirilir və nəticəyə gəlinir.



ŞİKAYƏT PROSEDURU

4 İZLƏNMƏ

- **Empatiya** – özünüzü işçinin yerinə qoyun və onun baxış bucağını nəzərə alın.
- **Nəticə** – 3 seçiminiz var:
  1. Şikayəti dəstəkləyin və işçinin hansısa şəkildə haqsızlığa məruz qaldığı ilə razılaşın.
  2. Şikayəti dəstəkləməyin və səbəbini izah edin.
  3. Qərarsız qalın, çünki daha çox araşdırma ehtiyacı duyursunuz.
  4. Qismən dəstəkləyin, belə ki, şikayətin bəzi aspektlərini dəstəkləyə bilərsiniz, digərlərini isə yox.
- **Təsdiq edin** – səbəblərini izah etməklə qərarınızı işçiyə yazılı şəkildə bildirin və razılaşdırılmış vaxt ərzində cavab verdiyinizə əmin olun.
- **Fəaliyyət** – fəaliyyətin razılaşdırıldığı halda, bunun baş verməsini təmin edin və lazımi təsirə malik olduğunu görmək üçün izləyin.



ŞİKAYƏT PROSEDURU

5 APELLYASİYA

İşçi nəticədən narazıdırsa, onun şikayət etmək hüququ var. Adətən, sizin siyasətinizdə belə bir vaxt məhdudiyyəti nəzərdə tutulur ki, apellyasiya üçün o vaxta qədər müraciət edilməlidir. Apellyasiya görüşü birinci toplantıda iştirak etməyən başqa menecer tərəfindən dinlənilməlidir.

Proses başa çatmadığı halda, işçi şirkəti tərk edərsə, onun əksini bildirmədiyi təqdirdə, prosesə davam etməlisiniz.

Məsələn, işçi psixoloji təzyiq və təcavüzə görə şikayət edə və sonra şikayəti təmin edilmədiyindən ümidsizliyə qapıla bilərdi. Daha sonra, ilk nəticəyə əsasən, istefa vermək qərarına gələ və konstruktiv işdən azadetmə iddiası ilə çıxış edərək heç kimin psixoloji təzyiqə məruz qaldığını etiraf etməyəcəyinə görə stresdən istefa verməyə məcbur olduğunu söyləyə bilərdi. İşəgötürənin prosesi davam etdirməməsi şirkətin problemin həllində, həqiqətən, maraqlı olmadığına dair şəxsin iddiasını dəstəkləyən sübut kimi qəbul edilə bilər.



DİGƏR İŞÇİLƏRDƏN ŞİKAYƏTLƏR

Digər işçilərlə bağlı şikayətlər olduqca çətin ola bilər və diqqətlə həll edilməlidir.

- Əvvəlcə haqqında şikayət olunan şəxslə danışın və hansı asanlaşdırma və/və ya məsləhətlə kömək edə biləcəyinizi yoxlayın.
- Şikayət edən şəxsə hansısa iş gördüyünüzü bildirin və müəyyən edilmiş vaxtda vəziyyəti nəzərdən keçirin.
- Əgər məsələ daha ciddidirsə (məsələn, psixoloji təzyiq, ayrı-seçkilik və ya təqib kimi), daha çox sübut toplamaq üçün intizam araşdırmasını nəzərdən keçirməli ola bilərsiniz.



DİGƏR İŞÇİLƏRDƏN ŞİKAYƏTLƏR



Şikayət şəxsiyyətin toqquşması və ya xasiyyət fərqi ilə əlaqəli olduqda sevindirici nəticə heç də həmişə olmur. Problemi aradan qaldırmaq üçün iki nəfəri bir araya gətirmək, əlbəttə ki, kömək edə bilər, xüsusən də onlardan biri öz tərzinin problem yaratdığından xəbərsizdirsə.

Ancaq bəzən şikayətlər nəticəsində vəziyyət pisləşə bilər. Haqqında şikayət edilən şəxsin özünəinam hissi zəifdirsə və ya o, üskankarlıq nümayiş etdirirsə, əslində, problemin kökündə duran davranışı artıra bilər. Şikayətçi daha sonra ikinci şikayət vermək qərarına gələ bilər, bu halda, çox güman ki, bu və ya digəri başqa işə köçürülməlidir. Çətin davranışın, həqiqətən, əsassız olduğunu fərz etsək, intizam prosedurunun bir hissəsi kimi, rəsmi xəbərdarlıq lazım gələ bilər.



DİGƏR İŞÇİLƏRDƏN ŞİKAYƏTLƏR

Əgər işçi istefa verirsə və istefa məktubunda işdən çıxma səbəbinin onunla rəftarla əlaqədar olduğunu bildirirsə, cavab vermək və bunu daha çox araşdırmaq üçün onu geri qayıtmağa dəvət etmək vacibdir.

Əgər o daha sizdə işləmir deyə, şərhə məhəl qoymursunuzsa, konstruktiv işdən azadetmə iddiası ilə sizi məhkəməyə verə bilərlər. Məhkəmə məsələni araşdırmaq üçün səy göstərməyən işəgötürənə müsbət baxmayacaq.



İŞDƏ OLMAYANDA ŞİKAYƏTİN ARAŞDIRILMASI



Bəzi insanlar üçün şikayət etmək son çarədir. Ola bilsin ki, onlar uzun müddət nəyəsə dözüblər və nəhayət, şikayət etmək çox cəsarət tələb edib. Şikayətin araşdırılması həmkarlarının bu barədə müsahibə almasını və sonradan özlərinin də görüşdə iştirakını əhatə edə bilər. Bütün bunların son dərəcə stresli olması mümkündür.

Beləliklə, bəzi hallarda insanlar vəziyyətin stresini nəzərə alaraq, xəstəliyə görə işə gəlmirlər. İstintaqı davam etdirməyiniz və şəxsi məlumatlandırmanız vacibdir. Daha sonra onun iş yerində və ya daha əlverişli yerdə şikayətlə bağlı görüş keçirmək istəyib-istəmədiyini öyrənməlisiniz.

Əgər işçi görüşməyə meyil göstərmirsə, prosesə davam etmək üçün onun işə qayıtmasını gözləyin.



ŞİKAYƏT PROSEDURU NÜMUNƏSİ

1-Cİ HİSSƏ

Prosedurun məqsədi	Şirkət bütün şəxslərdən razılaşdırılmış standarta uyğun hərəkət etmələrini və davranmalarını gözləyir. Sizin müddəa və şərtlərlə və ya sizinlə rəftar şəkli ilə əlaqədar şikayətiniz olduqda bu prosedur əməl olunacaq addımları müəyyən edir.
Prinsiplər	Bütün məsələlər tam araşdırılacaq. Sizə hər mərhələdə məsləhət veriləcək. Sizin üçün müşayiət edilmək və sual vermək imkanı təmin ediləcək. Nəticədən şikayət etmək hüququnuz var.
Qeyri-rəsmi müzakirələr	Meneceriniz sizinlə və hər hansı müvafiq şəxslə qeyri-rəsmi müzakirələr vasitəsilə vəziyyəti həll etmək üçün hər cür səy göstərəcək. Əgər bu, arzuolunan təkmilləşdirməni təmin etməzsə, rəsmi şikayət prosesinə əməl olunacaq.



ŞİKAYƏT PROSEDURU NÜMUNƏSİ

2-Cİ HİSSƏ

Şikayətlərin yazılı şəkildə bildirilməsi	Şikayətinizi mümkün qədər təfərrüatlı şəkildə yazın. Bunu müvafiq sənədlərlə birlikdə menecerinizə verin.
Şikayət görüşü	Şikayətlərinizi dinləmək və məqbul həll yolu tapmaq üçün görüş keçiriləcək. Bu görüşdə sizin müşayiət edilmək hüququnuz var. Sizə görüşün nəticəsi barədə yazılı məlumat veriləcək.
Apellyasiya	Apellyasiya şikayəti vermək istəyirsinizsə, beş iş günü ərzində müraciət edə bilərsiniz. Bu, yazılı şəkildə və [menecerin adı] ünvanına edilməlidir.

ŞİKAYƏTLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

HÜQUQİ YOXLAMA SİYAHISI



Düzgün prosedura əməl etdiyinizə əmin olmaq üçün bu yoxlama siyahısından istifadə edin.

	✔
1. Qeyri-rəsmi görüşmüsünüz və bu barədə məlumat əldə etdikdən sonra problemi mümkün qədər tez həll etməyə çalışmısınızmı?	◯
2. İşçidən şikayəti yazılı şəkildə bildirməyi və şikayət prosedurunun surətini onlara təqdim etməyi xahiş etmisinizmi?	◯
3. İşçinin görüşdə müşayiət olunmasına icazə vermisinizmi?	◯
4. Həll tapıb tətbiq etmisinizmi?	◯
5. İşçiyə şikayət etmək hüququ vermisinizmi?	◯



PRAKTİK NÜMUNƏ VƏ ÜSULLAR

İNTİZAM

TARİXÇƏ

Riçard nüfuzlu bir paylama şirkətinin satış nümayəndəsidir. Bir ildir ki, şirkət üçün çalışır. Ona şirkət maşını verilib və o, ölkə üzrə müxtəlif insanlarla görüşməyə və tədbirlərdə iştirak etməyə bu maşınla gedir.



Bu yaxınlarda o, şirkət maşınında bir qəza keçirdi: altı ayda ikinci dəfə. Onun meneceri Qeri və digərləri bu yaxınlarda Riçardın bir neçə dəfə ofisə qəribə bir şəkildə – nəfəsi alkoqol qoxulu gəldiyinə şahid olmuşdular, eyni zamanda ondan təraş sonrası losyonun güclü bir qoxusu da gəlirdi. Müştərilərlə birlikdə iştirak etdiyi bəzi görüşlərdə bir neçə səhvə yol verməsi də onun işinə təsir göstərmişdi.

Qeri üçün bu vəziyyəti həll etməyin ən yaxşı yolu nədir?

PRAKTİK NÜMUNƏ VƏ ÜSULLAR



İNTİZAM

1. FAKTLARI MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

Qeri başa düşür ki, araşdırmanın müstəqil biri tərəfindən aparılması daha yaxşıdır, buna görə də vəziyyəti araşdırmaq üçün Riçardı yaxından tanımayan, fərqli bir ofisdən həmkarını seçir. Araşdırmaçı vaxt, tarix və davranışın təsvirlərindən ibarət bütün təfərrüatları toplayır. Daha sonra Qeri məsələni davam etdirməyə kifayət qədər dəlilin olub-olmadığını görmək üçün rəyləri nəzərdən keçirir.

O hiss edir ki, bu məqamda kifayət qədər tutarlı dəlil yoxdur, ona görə də Riçardla görüşüb narahatlığını qeyri-rəsmi şəkildə söyləməyi seçir. Riçardın köməyə ehtiyacı olarsa, o, dəstək təklif edir və ona vəziyyəti izləyəcəyini və gələcəkdə narahatlığına səbəb olarsa, rəsmi şəkildə həll ediləcəyini bildirir.

Daha sonra Riçard daha çox səhv edir və bir neçə görüşə gecikir, ona görə də Qeri daha çox araşdırmaq və rəsmi tədbir görmək qərarına gəlir.

İNTİZAM

2. MƏLUMATLANDIRIN

Qeri Riçarda ittihamlar barədə məlumat vermək və bütün sübutları təqdim etmək üçün yazır. Məktubda o:

- Riçardı intizam dinləməsinə dəvət edir.
- Ona iddiaların təfərrüatlarını və hansısa sübutları verir.
- Ona zaman və məkanın təfərrüatlarını verir.
- Ona hazırlaşması üçün kifayət qədər xəbərdarlıq edir.
- İstədiyi halda, onun müşayiət edilməsinə icazə verir.





İNTİZAM

3. GÖRÜŞ KEÇİRİN

Qeri Riçardla aşağıdakıları müəyyənləşdirmək üçün intizam görüşü keçirir:

- yüngülləşdirici halların olub-olmadığını;
- onun davranışının əsassız və ya həddindən artıq olub-olmadığını;
- şirkətin siyasətində işdə sərxoşluq haqqında nə deyildiyini.

Bu halda məlum olur ki, 15 illik evlilikdən sonra Riçardın həyat yoldaşı onu tərk edib və o, depressiyadan əziyyət çəkir. Bunlar Riçardın davranışını izah edən yüngülləşdirici hallar ola və onun hədsiz stresə məruz qalması anlamına gələ bilər.



İNTİZAM

4. NƏTİCƏ HAQQINDA QƏRAR VERİN

Qeri bunlardan birini edə bilər:

Ya

Alkoqoldan sui-istifadə şirkət siyasətində işdən azadetməyə səbəb olan davranışlardan biri kimi göstərildiyindən Riçardı kobud qayda pozuntusuna görə işdən azad edir. O, şahid ifadələrindən kifayət qədər sübuta malik olduğunu və Riçardın sükan arxasında çox vaxt keçirdiyini nəzərə alaraq, bunun onun həyatını riskə atdığını düşünür.

Və ya

Yüngülləşdirici hallarına görə o, Riçarda son yazılı xəbərdarlıq edə və ondan psixoloji dəstək kimi bir müalicə alacağına dair öhdəlik götürə bilər. Onu xəbərdar etməlidir ki, belə hal təkrarlanarsa, kobud qanun pozuntusuna görə işdən çıxarılacaq.

Ona müraciət etmək imkanı verir.

PRAKTİK NÜMUNƏ VƏ ÜSULLAR

ŞİKAYƏT

TARİXÇƏ

Bir neçə gün sonra Riçard meneceri Qeriyə şikayət məktubunu verir. Məktubunda ona qarşı haqsızlıq edildiyini yazır, çünki:

a) Həmkarı tez-tez pivəxanada onunla içki içir və hələ də intizama görə xəbərdarlıq edilməyib.

b) O, Karib dənizi hövzəsindəndir, elə bu səbəbdən də ayrı-seçkiliyə məruz qaldığını hiss edir.

Riçard sonra stres səbəbi ilə işə gəlmir.





ŞİKAYƏT

NÖVBƏTİ ADDIMLAR

1. Faktları müəyyənləşdirin

Qeri dərhal cavab verir və Riçardın iddialarına baxacağını bildirir. O, Riçardın həmkarı ilə bağlı iddialarını araşdırmaq üçün bunu əvvəlki məsələ ilə əlaqəsi olmayan başqa bir şəxsə tapşırır.

2. Görüş keçirin

Sonra Qeri Riçardın şikayətini dinləmək üçün onu görüşə dəvət edir. Məktubunda topladığı məlumatları ona çatdırır və onun müşayiət edilməsinə icazə verir.

O, görüşlə bağlı bunları planlaşdırmışdı:

- Riçardın şikayətinə qulaq asıb şikayəti aydınlaşdırmaq üçün suallar vermək.
- Ondan vəziyyətin necə həll olunmasını istədiyini öyrənmək.

Əslində, Riçard iştirak etmək üçün çox stresli olduğunu deyərək görüşü son anda ləğv edir.



ŞİKAYƏT

3. Görüşü yenidən təşkil edin

Qari Riçarda yeni bir vaxt təyin edir və iş yerinə gələ bilməyəcəyini hiss etdiyi təqdirdə, şikayət görüşünü Riçardın evində və ya onun üçün əlverişli yerdə keçirməyi təklif edir.

Qeri görüş zamanı sübutları dinləyir və Riçarddan vəziyyətin necə həll olunmasını istədiyini soruşur.

İrqi ayrı-seçkilik iddiası ilə məşğul olmaq üçün Qeri nümayiş etdirməlidir ki, Riçardla oxşar davranışa malik hər hansı digər menecerlə necə davranacaqdısa, onunla da eyni şəkildə davranır.

Buna görə də Riçardın nahar vaxtı içki içən yoldaşı kimi qeyd etdiyi digər meneceri araşdırdıqdan sonra sübutlar bu adamın şirkət prosedurunda qaydanı pozduğunu göstərərsə, Qeri onu intizam proseduruna cəlb etməlidir.

PRAKTİK NÜMUNƏ VƏ ÜSULLAR

ŞİKAYƏT

Digər menecerə dair araşdırma göstərir ki, o, nahar vaxtı arabir pivəxanaya getsə də, heç bir qəza keçirməyib, bu onun işinə mənfi təsir göstərməyib və heç kim onun qeyri-adi davranışının şahidi olmayıb.

Bu menecer haqqında heç bir tədbir görülmədi. Bununla belə, şirkət təcrübədən dərs çıxardı və iş yerində alkoqolla bağlı daha aydın təlimatlar hazırladı, nahar vaxtı bütün içkiləri qadağan etdi.

Riçarda psixoloji dəstək və təkmilləşdirmə imkanı verildi.

Şikayəti təmin edilmədi.





STANDART MƏKTUB 1

İNTİZAM DİNLƏMƏSİNƏ DƏVƏT

Hörmətli *[adı daxil edin]*,

Sizə yazaraq bildirirəm ki, müəssisənin intizam proseduruna uyğun olaraq, sizin *[tarix və saatı daxil edin]* tarixində *[yeri daxil edin]* adlı yerdə intizam dinləmələrində iştirak etməyiniz tələb olunur.

Dinləmə *[tarix daxil edin]* tarixinə dair *[təfsilatı daxil edin]* iddiasını nəzərdən keçirmək məqsədi daşıyır. Məlumat üçün istintaqın təfərrüatlarını əlavə edirəm.

Sizə dinləmə iclasında bu iddiaya tam cavab vermək və nəzərə alınmalı hesab etdiyiniz hər hansı yüngülləşdirici halı irəli sürmək imkanı veriləcək.

Siz həmkarınız və ya həmkarlar ittifaqı nümayəndəsi tərəfindən müşayiət edilmək hüququna maliksiniz.

Bu məktubun məzmunu ilə bağlı hər hansı sualınız olarsa, mənimlə əlaqə saxlamaqdan çəkinməyin.

Hörmətlə,



STANDART MƏKTUB 2

İNTİZAM DİNLƏMƏSİNİN NƏTİCƏSİ

Hörmətli *[ad daxil edin]*,

Rəsmi yazılı xəbərdarlıq

Mən *[ad, vəzifə adını daxil edin]* ilə müşayiət olunduğunuz *[tarix daxil edin]* tarixində baş tutan dinləmənin nəticəsini təsdiq etmək üçün yazıram.

Məlumat üçün dinləmənin qeydləri əlavə olunur.

Görüşdə təqdim edilmiş sübutları və suallarıma verdiyiniz cavabları tam nəzərə alaraq, mən aşağıdakıları təsdiqləyirəm. *[Ətraflı məlumat verin və bunun necə intizam pozuntusu təşkil etdiyini göstərin.]*



STANDART MƏKTUB 2

İNTİZAM DİNLƏMƏSİNİN NƏTİCƏSİ

[Daha sonra işçinin öz hərəkətinə bəraət qazandırmaq üçün irəli sürdüyü hər hansı "yüngülləşdirici hala" və bunların məqbul olub-olmamasına istinad edin. Cari və intizam qərarı ilə əlaqədar olan hər hansı qeydə alınmış şifahi xəbərdarlığa və/və ya rəsmi yazılı xəbərdarlıqlara istinad edin.]

Ona görə də Sizə rəsmi yazılı xəbərdarlıq edirəm.

Bu xəbərdarlıq *[ayların sayını daxil edin]* müddətinə şəxsi şəxsi işinizə yerləşdiriləcək. Hər hansı *[əlavə qayda pozuntusu/qeyri-kafi təkmilləşdirmə]* olarsa, *[son yazılı xəbərdarlıq/işdən azadetmə]* ilə nəticələnə biləcək əlavə intizam tədbirləri görüləcək.

Bu qərardan şikayət etmək hüququnuz var. Müraciət etmək istəyirsinizsə, beş iş günü ərzində şikayətinizin əsaslarını qeyd etməklə *[adı, vəzifə adını daxil edin]* ünvanına yazmalısınız.



STANDART MƏKTUB 3

ŞİKAYƏT GÖRÜŞÜNƏ DƏVƏT

Hörmətli *[ad daxil edin],*

[Tarix daxil edin] tarixli şikayət məktubunuz əsasında məsələ tərəfimizdən araşdırılmışdır və şikayətinizi dinləmək üçün *[tarix, vaxt və yer daxil edin]* görüş keçirmək istərdik.

Siz iş yoldaşınız və ya həmkarlar ittifaqı nümayəndəsi tərəfindən müşayiət edilmək hüququna maliksiniz.

Şikayət proseduru ilə bağlı hər hansı sualınız olarsa, mənimlə əlaqə saxlayın.

Hörmətlə,



STANDART MƏKTUB 4

ŞİKAYƏTİN NƏTİCƏSİ

Hörmətli *[ad daxil edin]*,

Bu məktubu yazmaqla, mən *[ad, vəzifə adını daxil edin]* ilə müşayiət olunduğunuz *[tarixi daxil edin]* tarixdə baş vermiş şikayət görüşünün nəticəsini təsdiq edirəm.

Məlumat üçün toplantının qeydləri əlavə olunur.

Fikrinizi və dinləmə iclasında təqdim edilmiş sübutları tam nəzərə alaraq, mən aşağıdakıları təsdiqləyirəm. *[Ətraflı məlumat verin və bunun şikayəti təmin edib-etməmək qərarınızı necə dəstəklədiyini göstərin.]*

Şikayətinizin nəticəsi sizi qane etməzsə, yenidən şikayət etmək hüququnuz var.

Şikayət etmək istəyirsinizsə, bunu bu məktubu aldıqdan sonra *[sayı daxil edin]* iş günü ərzində *[adını daxil edin]* şəxsinə yazılı şəkildə etməlisiniz.

Hörmətlə,



QISA ARAYIŞ

İNTİZAM PROSESİ

1-ci addım

Problem və ya hadisə yaranır.

2-ci addım

Bütün təfərrüatları əldə etmək üçün araşdırın, əgər ciddidirsə, dayandırın.

3-cü addım

Rəsmi tədbir görüb-görməməyə qərar vermədən əvvəl işçi ilə görüşün və bütün faktları əldə edin.

4-cü addım

Əgər ciddidirsə, işçini dinləmələrdə iştirak etməyə dəvət etmək üçün yazın. İstintaqın bütün təfərrüatlarını daxil edin.



QISA ARAYIŞ

İNTİZAM PROSESİ

5-ci addım

Görüş keçirin, işçinin müşayiət olunmasına icazə verin. Qeydlər aparın və yüngülləşdirici halların olub-olmadığını yoxlayın.

6-cı addım

Nəticə barədə qərar verin və işçiyə vaxtında məlumat verin.

7-ci addım

Tələb olunarsa, fərqli, daha yüksək səviyyəli menecerlə apellyasiya iclası keçirin.

Görüşlərin məzmununu həmişə yazılı qaydada təsdiqləyin.



QISA ARAYIŞ

ŞİKAYƏT PROSESİ

1-ci addım

Şikayət daxil olan kimi - onu qəbul edin və araşdırın.

2-ci addım

Problemin həll oluna biləcəyini öyrənmək üçün işçi ilə qeyri-rəsmi görüşün. Yoxdursa, prosesi davam etdirin.

3-cü addım

İşçini rəsmi şikayət dinləmələrinə dəvət etmək üçün yazın, onları müşayiət etməyə icazə verin.



QISA ARAYIŞ

ŞİKAYƏT PROSESİ

4-cü addım

Görüş təşkil edin və bütün sübutları nəzərdən keçirin.

5-ci addım

Yazılı qaydada cavab verin.

6-cı addım

Müraciət olunarsa, şikayətin başqa menecer tərəfindən dinlənilməsini təmin edin.

İSTİNADLAR



"ACAS" www.acas.org.uk
Məsləhət, uzlaşma və arbitraj xidmətləri
Mediasiya izah edilib.

"Business Link" www.businesslink.gov.uk
Biznes üçün praktik məsləhətlər

Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutu www.cipd.co.uk
İşçilərin cəlb edilməsinə dair sorğular
İşəqəbul, işdə saxlama və dövriyyə: illik sorğular
Mediasiya: işəgötürən üçün təlimat – sentyabr, 2008
İşdə mediasiya – oktyabr, 2008

"Directgov" www.direct.gov.uk
Hökumət saytı: məşğulluq şərtləri və qaydaları
haqqında məlumat

Müəllif haqqında



Rut Sangeyl BSc* MCIPD**
Rut özünün İR autsorsinq xidməti göstərən "The HR Dept Ltd" şirkətini idarə edir. O, bir sıra sənayelərdə həm böyük, həm də kiçik və orta müəssisələrdə 15 ildən çox İR təcrübəsinə malikdir. Rut işəqəbul, işçilərlə münasibətlər, dəyişikliklərin idarə edilməsi, İR siyasəti və təlim sahələrində zəngin bilik və təcrübə əldə edərək İR eksperti kimi yüksək səviyyədə çalışıb. Rut insanlara işlərindən maksimum nəticə əldə etmək imkanı verməkdə həvəslidir. O hesab edir ki, işəgötürənlərə öz işçilərindən ən yaxşı performansı əldə etmək üçün dəstək, məlumat vermək və yol göstərmək şirkətin davamlı uğuruna töhfə verə bilər.

Əlaqə
Rut Sangeyl
Tel: 0845 6349150
Mob:07762 740188
E-poçt: ruth.sangale@hrdept.co.uk
www.hrdept.co.uk

**BSc – Təbiət Elmləri üzrə Bakalavr ("Bachelor of Science")*
***MCIPD – Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Member of the Chartered İnstitute of Personnel and Development")*