

## نصائح وأدوات



أدوات من أجل فصل موظف



## فصل الموظف

### لائحة بما ينبغي فعله وما لا ينبغي فعله عند فصل موظف

اجعل هذه اللائحة تذكره سريعة لك بما ينبغي عليك فعله وما لا ينبغي فعله أثناء عملية فصل الموظف. يمكنك أن تضيف إليها السياسات والممارسات المعمول بها ضمن شركتك، وكذلك المهارات التي اكتسبتها من تجاربك.

عليك أن...	عليك ألا...
تتعرف جيداً على سياسات شركتك وإجراءاتها. تطلع على التفاصيل القانونية للفصل ونتائجه. احرص على طلب مشورة قانونية من محام خبير. تشرك خبيراً من الموارد البشرية في خطة اجتماع الفصل إذا كان ذلك ممكناً. توثق شروط فصل الموظف، وتعد وثيقة الانفكاك. تعترف بالآثار الانفعالي للفصل عليك وعلى الموظف المفصول معاً. تكون حيادياً مباشراً حسن التركيز أثناء الاجتماع، مع إبلاغ الموظف الخبر على نحو يحفظ كرامته. تحرص على أن يكون الاجتماع قصيراً ومنفرداً. تقدم تعويض إنهاء الوظيفة - إن أمكن- لتخفف من حدة مخاوف الموظف بشأن أمانه المادي. تقوم بإعداد ترتيبات استرداد الموظف متاعه الشخصي من مكان عمله. ترتب إجراء مقابلة الخروج إن أمكن. تصغي بقدر ما تتكلم، فقد يفضي إليك الموظف بمعلومات مهمة من تلقاء نفسه. تحترم عقود الموظف، من قبيل العقود الجماعية الاتحادية أو النقابية، أو عقود عدم المنافسة أو عدم إفشاء الأسرار، أو وثيقة الخدمة. تبلغ العاملين الآخرين على نحو مقتضب المعلومات المتعلقة بالفصل، بما فيها خطط الاستعاضة عن الشخص المفصول بغيره. تعيد توزيع مهام الموظف المفصول -عند الحاجة- على نحو يمكن الآخرين من المحافظة على الإنتاجية. تتقيد بسياسة الشركة الخاصة بإبلاغ جهات من خارج الشركة بأمر الفصل.	تخبر الموظف المفصول أن فصله جزء من تسريح مؤقت له، إن لم يكن الأمر كذلك حقاً. تتلفظ بكلام قد يترك الانطباع بأن الموظف مفصول لسبب من أسباب التمييز، كأن يكون مسناً، أو متزوجاً، أو لأنها امرأة حامل، وما شابه ذلك. تلجأ للمزاح، أو تحاول التخفيف من وطأة الموقف تهدد الموظف الذي تتوقع أن يحتج على الفصل. تسحب من الشخص شيك راتبه الأخير. تذهب بمفردك إلى الاجتماع: أحضر معك خبيراً من دائرة الموارد البشرية إذا كان ذلك ممكناً. تتفوه أمام الموظفين الآخرين بكلام قد ينطوي على إساءة إلى الموظف المفصول. تقدم إفادة سلبية لمن يستفسرون عنه بقصد توظيفه. تحاول التماس الأعداء لقرارك، أو تعيد النظر فيه بفعل احتجاج الموظف. تغلف أقوالك بمعسول الكلام. تتعجل إغلاق بريد الموظف الإلكتروني وبريده الصوتي إلا بعد اتخاذ قرارات دقيقة بشأن القنوات التي تريدها أن تبقى مفتوحة أو مغلقة.
	قواعد إضافية

## فصل الموظف

### لائحة التحقق من التحضير للفصل

يساعدك استخدام هذه اللائحة على الإعداد لفصل أحد الموظفين. ويمكنك أن تضيف إليها تدابير خاصة بشركتك أو بنوداً من عندك.

هل ؟	نعم	لا
1. قررت أن الفصل الآن هو أفضل ما يمكن عمله للموظف، وأنه ما من بديل مجدٍ غيره؟		
2. راجعت سياسات الشركة وإجراءاتها بشأن فصل الموظف؟		
3. طلبت مشورة قانونية بخصوص صحة الأسباب التي بنيت عليها الفصل وكيف تعالج الفصل؟		
4. احتفظت بسجلات كافية لتوثيق عدم كفاءة أداء الموظف، والمعايير التي اعتمدت عليها؟		
5. تجنبت النطق بأقوال تنطوي على التمييز أو الإذانة تجاه الموظف قد تؤدي إلى إلحاق الأذى بك أو بالشركة؟		
6. أدركت وحاولت التعامل مع الأثر الانفعالي لاتخاذ هذا القرار عليك وعلى الشخص الآخر؟		
7. طلبت الدعم والإرشاد المناسبين إذا كانت هذه أول تجاربك في الفصل؟		
8. فكرت كيف تعرض الموقف على الموظف، وكيف تتعامل مع الأسئلة الصعبة أو السلوك الخشن؟		
9. سألت خبيراً في دائرة الموارد البشرية مشاركتك اجتماع الفصل، إن كانت المشاركة ممكنة أو واجبة؟		
10. رتب مكاناً خاصاً، وخصصت وقتاً لإجراء الحديث مع الموظف؟		
11. فكرت في كيفية إعلان نيا الفصل لأفراد مجموعة عمالك الآخرين؟		
12. أعددت خطة لمعالجة عبء العمل الذي كان يقوم به الموظف المفصول؟		
13. تشاورت مع دائرة الموارد البشرية بشأن إيجاد البديل عن الموظف المفصول؟		
14. أعددت كل الوثائق الضرورية؟		
15. أعددت خطة لرحيل الموظف تجعل يوم الفصل هو يومه الأخير في الشركة، وتتضمن كيف سيتم التعامل داخلياً وخارجياً مع بريده الإلكتروني ووسائل الاتصال الأخرى، وكيف يمكنه استعادة أمتعته الشخصية، ومن سيرافقه وهو يغادر المبنى، وما شابه ذلك؟		

## فصل الموظف

### التقويم الذاتي فيما يخص إدارة عملية الفصل

استخدم هذه الطريقة كي تفكر بامعان في إدارتك لموقف الفصل، فقد تساعدك على إدراك ما أحسنت القيام به، وما قد يمكنك القيام به بشكل أفضل في المرة القادمة. وضع مقابل كل عبارة من العبارات الآتية درجة من واحد إلى خمسة تبين مدى موافقتك عليها أو رفضك لها. حيث تشير الدرجة 1 إلى الرفض القاطع بينما تشير الدرجة 5 إلى الموافقة

التامة

المعدل					العبارات
مرتفع	متدني				
5	4	3	2	1	
					تلقيت تعليمات الشركة عن سياساتها وإجراءاتها.
					طلبت توجيهاً من دائرة الموارد البشرية أو غيرها -حسب ما يلزم- تتعلق بكيفية إدارة فصل أحد الموظفين.
					طلبت استشارة قانونية لأتأكد من أنني أتعامل مع الموقف بشكل صحيح، وأتفادى دعوى الفصل التعسفي.
					دققت في التفاصيل الإدارية تدقيقاً كافياً، بما في ذلك استعمال الوثائق الضرورية.
					راجعت ملفات الموظف، لذا فأنا مطلع على آخر مستجدات الوضع.
					اتخذت موقفاً واقعياً مليناً بالاحترام في تواصلتي مع الموظف.
					أقررت باتفالاتي المصاحبة لفصل أحد الموظفين، وأحسنت التعامل معها.
					أعددت اجتماعاً خاصاً مع الموظفين، وأجريت التناشير بحيث يكون تاريخ الاجتماع هو يوم العمل الأخير للموظف.
					حرصت على أن يكون مدير الموارد البشرية حاضراً في الاجتماع ليقدّم الدعم ويجب على أسئلة الموظف عن أثر الفصل.
					حرصت على أن يكون الاجتماع قصيراً لا يتجاوز الدقائق العشرة إن أمكن.
					حافظت على موقف حيادي، وكنيت مباشراً حازماً مركزاً على الموضوع.
					أبلغت الخبير بطريقة صنعت فيها كرامة الموظف، وحاولت أن أقيم توازناً بين التكلم بإيجاز وبين التعاطف.
					ذكرت أسباب الفصل بنبرة حيادية بسيطة مباشرة قدر الإمكان.
					لم أستغرق في التفاصيل التي يمكن أن تعطل الموقف.
					قدت الموظف خارج المبنى، أو قاده ممثل آخر للشركة.
					عبارات من عندك (دونها هنا)



## اختبارك الذاتي

يقدم هذا الفصل عشرة أسئلة ذات خيارات متعددة تساعدك على تحديد معرفتك الضرورية بالأمور الأساسية للفصل. إن إجابات هذه الأسئلة موجودة في نهاية الاختبار.

### 1. فصل الموظف هو:

- أ. إنهاء توظيف فرد من أفراد الشركة بسبب نقائص أدائه، أو سلوكه، أو المشكلات التي يثيرها وهذا الأداء هذا السلوك.
- ب. إنهاء توظيف فرد من أفراد الشركة بسبب رغبة الشركة في انتهاج خط إستراتيجي جديد أو خفض النفقات.
- ج. إنهاء توظيف فرد من أفراد الشركة بسبب عدم انسجامه مع مديره على المستوى الشخصي.

### 2. أي من الأقوال الآتية ليس مما يستحسن قوله عندما تشرح

لفريقك سبب فصل أحدهم؟

- أ. فصلت جوليا بسبب تأخرها الدائم عن العمل، ولإساءتها استخدام الإجازة المرضية.
- ب. فصل ماكس بعد أن فشل طيلة أشهر في محاولة تحسين أدائه.

ج. فصل تريفير لأنه زورّ تقارير النفقات، ولم يعد ممكناً الوثوق به.

3. وضع موظف في مدة تعليق الامتيازات يعني:

أ. إعطاء الموظف إجازة عن العمل مأجورة أو غير مأجورة، ينبغي عليه أثناءها إعداد خطة تنصب على الأداء أو السلوك المثيرين للمتعاب، واستيضاح التوقعات المنتظرة منها، وتحديد أهداف جديدة.

ب. تعليق مؤقت لبعض مزايا مكان العمل (مثل زمن العمل غير المحدد، أو إمكانية العمل من البيت) إلى أن يظهر الموظف بأنه قد عدل أداءه أو سلوكه المثيرين للمتعاب.

ج. إصدار تنبيه شفهي أو خطي للموظف، تحدد فيه التاريخ الذي ينبغي عليه أن يحسن سلوكه أو أداءه المثيرين للمتعاب مع توثيق هذا التنبيه، وإضافته إلى ملف الموظف الشخصي.

4. صحيح أم غير صحيح: عليك أن تزود الموظف المفصول بشهادة

إذا طلبها هو (أو طلبها صاحب عمله الجديد المحتمل)؟

أ. صحيح

ب. غير صحيح.

5. أي من الأقوال الآتية لا يكون مناسباً حين تفصل موظفاً؟  
أ. «لم يفلح الأمر. لقد تكرر غيابك غير المبرر طوال أشهر كثيرة».

ب. «لم يفلح الأمر. لقد وضعنا لك أهداف مبيعات جديدة منذ ستة أشهر، ولم تحققها بعد».

ج. «لم يفلح الأمر. فنحن بحاجة إلى شخص يمكنه أن يقدم صورة مضممة بالحيوية تعد بالنجاح».

6. في كثير من الشركات، أي من تصرفات الموظف الآتية تشكل أساساً للفصل الفوري؟

أ. وصول الموظف متأخراً إلى عمله مرات عديدة في أسبوع واحد.

ب. سرقة الموظف حاسوباً من قسمه.

ج. إطلاق الموظف شائعات مع عمال آخرين في مناسبات عديدة وقعت جميعها في أسبوع واحد.

7. ثمة تصرفات معينة لا يمكن للمدير أن يفصل الموظف بناءً عليها فصلاً قانونياً. أي من هذه التصرفات لا يندرج في هذه الفئة؟

أ. اقتطاع الموظف وقتاً للإدلاء بصوته في الانتخابات.

ب. إعداد الموظف لعدد من دعاوى تعويض العمال.

ج. يطلق الموظفُ طرفاً جنسيةً متكررةً ثقيلةً الظل أثناء اجتماعات الفريق.

8. عندما تكون مضطراً إلى فصل موظف، يفضل أن تحمل له هذا الخبر المزعج في جلسة خاصة. أي من الأقوال الآتية يشكل السبب الأهم لعقد الاجتماع في جو خاص؟

أ. إذا سمع الموظفون الآخرون، أو رأوا ما يحدث، فقد يساورهم القلق بأن دورهم في الفصل آت.

ب. إذا سمع الموظفون الآخرون أو رأوا ما يحدث، فقد ينتقدون الموظف المفصول فيما بعد، فيزيدون من حدة ألمه.

ج. إذا سمع الموظفون الآخرون أو رأوا ما يحدث، فقد يحتجون على القرار في الحال إن عدوا الموظف المفصول صديقاً لهم.

9. إذا كان عليك أن تفصل أحدهم، متى ينبغي أن تبلغه بالخبر؟  
أ. في وقت متأخر قدر الإمكان، عصر اليوم الأخير من الأسبوع.  
ب. أبكر ما يمكن في يوم من أيام منتصف الأسبوع.

ج. عصر اليوم الأول من أيام الأسبوع.

10. أي من الأمور الآتية لا يشكل جزءاً مهماً من قيادتك للفريق بعد الفصل؟

أ. طمأنة أفراد الفريق الباقين بأن الفصل لا علاقة له بأدائهم، أفراداً أو فريقاً.

ب. الاحتفال بأن بمقدور الفريق الآن أن يؤدي عمله بمزيد من السلاسة لأن العامل المثير للمتاعب قد رحل.  
ج. التأكيد بأن مهارات الموظف السابق (موجودة) في المجموعة وبأنه سيعاد توزيع مهامه بإنصاف على أفراد الفريق الباقين.

### الإجابات

1.أ. قد يفصل الموظف بسبب أدائه المثير للمشاكل. كأن يَخفق في تحقيق أهداف المبيعات أو يتصرف بخراقة في عرض المنتجات على الزبائن، أو بسبب سلوكه المثير للمشاكل مثل تأخره عن العمل أو لومه المستمر للآخرين على مشكلات الفريق أو الشركة.

2.ج. هذا القول ليس مناسباً، لأنه يتضمن حكماً سيئاً لسمعة الموظف «لم يعد بالإمكان الوثوق به». وعليك -فور فصل الموظف- أن تتحاشى أي فعل أو كلام عن ذلك الشخص يمكن عدّه إساءة لسمعته. فالتفوه بأقوال مسيئة قد يؤدي إلى دعوى تشهير ضد الشركة.

3.ب. تعليق امتيازات الموظف هو أحد بدائل الفصل العديدة، ويستحق أخذه بالحسبان إذا كان الموظف المثير للمشكلات

يتمتع بمزايا أو مهارات ذات قيمة كبيرة أو إذا قطع على نفسه عهداً بالتحسن. وتضم البدائل الأخرى التدريب، والنصيحة، والتوجيه وتعليق عمل الموظف، وخفض مركزه، وتأجيل زيادات راتبه، أو تأجيل العلاوات.

4.ب. لست ملزماً قانونياً بتقديم شهادة للموظف الذي فصلته. لكن رفضك تقديمها يجعلك تخاطر بأن يتهمك الموظف السابق بأنك تدرجه ضمن اللائحة السوداء. ولهذا السبب تقدم شركات كثيرة المعلومات الموضوعية فقط (تاريخ التوظيف، المسمى الوظيفي، والراتب الأخير) عندما تطلب منها هذه الشهادة.

5.ج. ليس هذا القول مناسباً . فقد يشير إلى أنك فصلت الموظف بسبب تقدمه في السن. والفصل على أساس العمر أو أي صفات شخصية كالجنس والعرق والأصول الإثنية والوضع العائلي والدين وما شابه ذلك يشكل تمييزاً في كثير من أماكن العمل. ويرجح أن يتمكن الموظف الذي يقع ضحية التمييز من مقاضاة الشركة بسبب الفصل التعسفي.

6.ب. السرقة، وتهديد العمال الآخرين، وحياسة سلاح غير مرخص به في العمل، وتصرفات خطيرة مماثلة أخرى قد تشكل أساساً للفصل الفوري. تأكد من استشارة محامٍ لتتأكد من تفهمك القانون والتشريعات المناسبة للحالة التي تعالجها.

7.ج. يمكن للتلميحات ذات التوجه الجنسي أن تشكل أساساً للفصل القانوني. ومن ثم فإن سلوك هذا الموظف لا يندرج في فئة الأفعال التي لا يمكن أبداً فصل العامل بناءً عليها.

8.أ. أهم سبب بين أسباب عقد اجتماع الفصل في جو خاص هو منع تشكل (عقلية الحصار) بين زملاء الموظف المعني في العمل. أي أن العمال الآخرين الذين يشهدون الاجتماع أو يسمعون ما يقال فيه يستنتجون أن زلة واحدة منهم تكفي لفصلهم. ويمكن لعقلية الحصار أن تفتت معنويات الفريق وتضعف إنتاجيته.

9.ج. إبلاغ الخبر المزعج بفصل الموظف المعني عصر اليوم الأول من الأسبوع يمكنه من الشروع في البحث عن عمل آخر بأسرع ما يمكن، وأن يكون أمامه أسبوع بكامله ليرتب بحثه عن هذا العمل.

10.ب. الاحتفال بإبعاد الموظف المثير للمشكلات ليس بالأمر المناسب أو المهم في قيادة فريقك بعد الفصل. لأن الفصل مؤلم لكل من يطاله تأثيره، بما في ذلك المدير وزملاء عمله السابقين. لذلك فإن الفصل ليس سبباً للاحتفال أبداً.

