

Грегорио Биликоф
ОРГАНИЗАЦИЈА НА ТРУДОТ ВО ЗЕМЈОДЕЛСТВОТО



Издавањето на оваа книга е дел од проектот на Владата на Република Македонија: „Преведување на 500 стручни и научни книги и учебници од кои се учи на врвните, најдобрите и најреномираните универзитети во САД и Англија, а од областа на правото во Франција и Германија“.



ИЗДАВАЧКИ ЦЕНТАР ТРИ

ул. Његошева 29А, 1000 Скопје, Македонија

тел./факс: +389 2 3077 587

e-mail: tri@kniga.com.mk

www.kniga.com.mk

Главен уредник Винка Саздова

Арт директор Александар Саздов

Наслов на оригиналот

Gregorio Billikopf, gebillikopf@ucdavis.edu

LABOR MANAGEMENT IN AGRICULTURE

Copyright © 1994, 2003, 2009 by The Regents of the University of California

Copyright © за македонското издание

Издавачки центар ТРИ, 2009

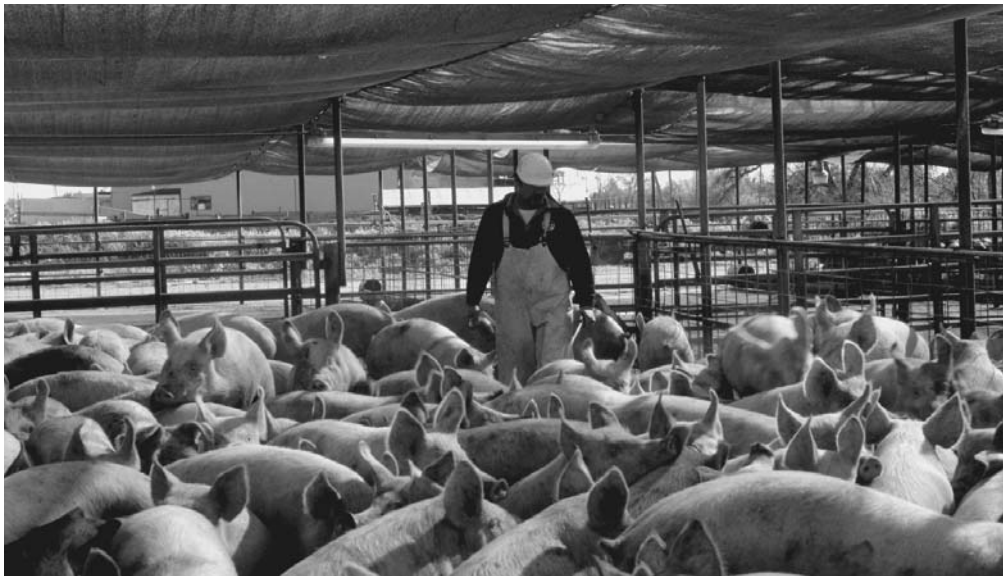
Превод од англиски

Јасмина Утковска

Агенција за преведувачки услуги Еуролингва – Скопје

Организација на трудот во земјоделството

ГРЕГОРИО БИЛИКОФ



Посветено на земјоделците и на сите што се занимаваат со земјоделство





Грегорио Биликоф е роден и израснат во Централната долина на Чиле. Неговиот интерес за земјоделството и за земјоделците се развива уште од неговите млади години, додека растел во семејниот дом, каде што се огледувало лозје, во Сан Хавиер. Биликоф е дипломиран експерт по наука за растенијата, со земјоделското производство како матичен предмет на универзитетот Дејвис, во Калифорнија, а магистрирал на организација на трудот на Државниот универзитет во Калифорнија. Пред да се запише на Универзитетот во Калифорнија во 1981 година, работел како едукатор на мигранти и бил вклучен во голем број програми за обука на земјоделци и на работници на фарми.

Неговите неисцрпни истражувања и предавања на темата земјоделство се фокусираат на теми од типот на селекција на работниците, компензација, наградување на вредните работници, дисциплина и отпуштање од работа, надзор, меѓучовечки односи, решавање и справување со конфликти и стекнување вештини за преговарање. Грегорио често држи говори на државно и на меѓународно ниво на темата земјоделство и на сите аспекти од тоа поле, а мора да се напомене дека неговите презентации стигнаа да бидат разгледани, видени и чуени од страна на сите заинтересирани лица во Русија, Канада, Мексико, Уганда и, се разбира, Чиле. Исто така, Грегорио раководи со меѓународниот *електронски форум за човечки ресурси во земјоделството*, наречен AG-HRnet и со електронскиот билтен *Луѓето во земјоделството*.

БЛАГОДАРНОСТ

Голем број земјоделци, раководители на фарми, од обични земјоделски работници до претприемачи и работодавци, придонесоа за создавањето на ова дело со тоа што зедоа активно учество во методите на истражување при подготвувањето на книгата - исто така и при правењето на потребните фотографии. Особено сум им благодарен на сите оние што прифатија да бидат пионери во полето на новите организациски интервенции и организациски концепти и што беа спремни заедно да ги споделиме сите тешкотии и предизвици, но и постигнатите успеси со коишто се соочивме за време на овој процес.

Чувствувам потреба да им се заблагодарам на сите оние што помогнаа за да се издаде првото издание и длабоко сум убеден дека токму плодовите од тоа прво издание овозможиле да се издаде и ова дело. Прво, Хауард Р. Розенберг, мојот драг ментор и пријател, кој посвети безброј часови од своето време разгледувајќи ги несредените четива. Поднасловите што се вклучени во рамките на Поглавје 4, Поглавје 7, Поглавје 10 и Поглавје 17 се врз основа на статии земени од одредени трговски весници чии автори бевме ние двајцата. Тука би сакал да му се заблагодарам на Хауард за неговата непроценлива поддршка и незаменливото охрабрување што ми ги даваше додека работев на ова дело. Исто така, би сакал да ѝ се заблагодарам и на мојата сопруга Линда Марсинг Биликopf, која цело време се трудеше и успеа да ја подобри логиката на мојата презентација што се простира низ поглавјата што следуваат.

Второто издание го подготвивме благодарение на незаменливата поддршка и помош што ни ја даде вештата уредничка рака на Марша Крејт, но и на Гери Бил од

*Центарот за земјоделски прашања при Универзитетот на Калифорнија. Исто така, би сакал да им се заблагодарам на сите оние што ја разгледуваа оваа книга и оние што ги поправаа пропустите и ми овозможија да пренесам точни информации. Голема благодарност до колегите од Универзитетот на Калифорнија и од Фондацијата Чиле, кои ми донираа дел од потребните фотографии. Морам да го напоменам и Џек Кели Кларк од Центарот за комуникациски услуги Л. Ц. ДАНР, со кого заедно направив дел од потребните фотографии. Всушност, Џек ги направи првите фотографии, а потоа ме убеди да почнам самиот да го барам потребниот визуелен материјал. Керка ми Кристина беше задолжена да ги средува фотографиите со потребните цитати за нив и одлично си ја заврши задачата. Вил Сакау, исто така од *Центарот за комуникации*, беше тој што ми даде одговор на безброј прашања во врска со тоа како треба да изгледа секоја страница, како компјутерски да се формира квалитетот на фотографиите и на цртежите. Голема благодарност до Елизабет Резендес, која со својата неверојатна вештина работеше како лектор на ракописот и го прочита речиси исто толку пати колку што го прочитав и јас за да се испеглаат деловите што се истакнуваа како елементи што не се доволно јасни или се сосема непотребни. Исто така, Елизабет ја ажурираше електронската верзија на моето дело на Интернет.*

Авторот ја презема целата одговорност за изнесените мислења и сите грешки што ни се протнале за време на процесот на средување. Би сакал да изразам голема благодарност до Универзитетот на Калифорнија за можноста што ми беше дадена да ѝ ги посветам моите работни трудови на една организација на трудот во земјоделството и на пишувањето и средувањето на оваа книга.

ВОВЕД

Според добиените резултати од спроведените истражувања, можеме да заклучиме дека производството по работник не е никаква константа. Сите вие што работите како фармери, или вие што раководите фарма може да имате големо влијание врз тоа колку еден работник ќе биде продуктивен и колку ќе сработи. Со оваа книга имам намера да ви презентирам некои испробани теории и практики со цел да се постигне подобро разбирање на извршувањето на должностите на секој работник и на производството по работник – и подобрување на раководењето на човечките ресурси во рамките на една фарма. Фокусот на ова издание лежи на оние области што се од најголема важност и што имаат најголемо влијание врз продуктивноста на работниците на вашата фарма.

Освен тоа што држам предавања и што сум активно вклучен во спроведувањата на истражувања во ова поле како советник за земјоделство, јас исто така сум задолжен за директна интеракција со работодавците на фармите, со цел да им помогнам полесно да се соочат и да се справат со сите проблеми што може да искрснат на една фарма. Ова, второ издание е дополнително прегледано и ажурирано и практично испробано. Некои од извршените промени се сосема суптилни, како што е случајот со начините на кои се пристапува кон одреден проблем. Најголемата извршена промена се најверојатно многубројните примери за тоа како работодавците во земјоделството се справиле со одредени наведени проблеми. Некои од изнесените примени се малку изменети, а сите други се исти како што се случиле во реалноста.

Оваа книга е пишувана врз основа на хипотезата дека сите оние што ќе ја прочитаат ќе сакаат да го зголемат до максимум производството на својата фарма и да постигнат долготрајни профити. За да биде организацијата на трудот успешна, мора да носи заемна корист и за работодавецот и за работникот. Се надевам дека ова ќе користи како сосема корисно упатство што ќе се применува долги години. Фокусот тука лежи на принципите за организација, чија значајност се пренесува и преку географските и преку културните потекла, а не се фокусира на потребните правни услови. Затоа, од особена важност е да се направат потребните консултации со квалификуван адвокат чија специјалност е трудот, пред да се почне спроведувањето на голем број од сугестиите што се изнесени во ова дело.



Организацијата на секторот за човечки ресурси треба да означува и да опфаќа многу повеќе отколку само одржување добри односи помеѓу раководството и работниците. Исто така, ваквиот вид организација за работодавците мора да значи и можност за креативни и порентабилни начини за раководење на трудот во земјоделството. Се обидов да презентирам материјал што нуди алтернативи и богат избор на резултирани ситуации и услови.

Ова дело, насловено како *Организација на трудот во земјоделството*, е дело што треба да се чита по ред, но исто така одредени поединечни поглавја се сосема разбирливи сами по себе и го опфаќаат сето она што треба да биде изнесено под конкретниот наслов, па тие можат да се читаат во склоп на целото дело. Работодавците во земјоделството можат да ги читаат само оние

Според добиените резултати од спроведените истражувања, можеме да заклучиме дека производството по работник не е никаква константа.

делови што можат да им бидат од помош. Одредени теми се навистина технички по природа, а други се почовечни, бидејќи говорат за начини на надзор и градење и одржување на меѓучовечките односи.

Во склоп на првото поглавје е изнесен детален преглед на управувањето со човечките ресурси. Во рамките на тој преглед е дадено предупредување дека не треба да се прават обиди за решавање на секој искрснат проблем со истиот сет средства што се користат од страна на раководителите и исто така се сугерира дека работодавците во земјоделството навистина можат да имаат силно влијание врз резултатите од организацијата. Во Поголавје 2 и Поголавје 3 се промовира процес на селекција во чии рамки практичните тестирања играат значајна улога. *Кој да се вработи* е една од најважните одлуки што ќе ја донесе еден раководител на фарма. Во земјоделството, како и во ред други организации, работодавците најчесто избираат луѓе врз основа на првиот впечаток или врз основа на сосема недоволни информации и податоци. Прашањата во врска со преместувањето работници во рамките на една иста организација, вклучувајќи ја и улогата на стажот наспроти заслугата, се прашања што се вклучени во рамките на Поголавје 4.

Во Поголавје 5 се изнесени совети за тоа како треба да се одвива обуката на работниците и во истото поглавје се воспоставуваат параметрите за обука на друштва со јавни или со државни организации. Во Поголавје 6 се нуди еден нов пристап за вреднување на извршувањето на должностите од страна на работниците, односно пристап што наголемо се базира и се потпира врз разни видови стратегии за делотворно преговарање. Темата *компензација* е тема што се обработува во рамките на Поголавје 7 и Поголавје 8, во чии рамки се зборува за внатрешни платежни структури, т.е. структури за одредување и исплаќање месечен надоместок и за начинот за доделување парични стимулации за работниците. Внатрешните платежни структури за одредување и исплаќање месечен надоместок опфаќаат прашања во врска со капиталот во однос на тоа колкава плата земаат одредени работници во споредба со платата што ја земаат други работници, и во рамките на организацијата и надвор од неа. Иако сите знаеме дека работниците не работат само поради компензацијата, важно е да се разбере како компензацијата влијае врз работникот, врз неговата мотивација и неговиот морал, но и врз неговите перформанси. Во рамките на истото поглавје

се изнесени различни видови стратегии за доделување стимулативни исплати. Токму недоволното познавање и разбирање на ова поле од страна на раководството е причина за недоволниот број бенефиции за работодавците во земјоделството што не знаат како точно да го користат овој навистина моќен алат.

Во Поголавје 9 се расправа за моќта на ефикасниот надзор на работата. А моќта може да се одржи само ако не се злоупотребува. Злоупотребувањето на моќта може да заземе голем број облици: фаворизирање, нечесност и сексуална злоупотреба. Во Поголавје 10 се поставуваат темелите за поефикасна делегација на работните должности. Работниците можат да придонесат многу повеќе во однос на креативното размислување и решавањето на предизвиците и проблемите, а токму овој нивен потенцијал често е придружна страна на потенцијалот на таквите решенија. Спроведувањето ефективни состаноци, е темата што се обработува во рамките на Поголавје 11. Со одржувањето состаноци за донесување одлуки може да се изнесе на површина тој потенцијал за креативно размислување на работниците. Поголавје 12 се фокусира на секојдневни прашања во врска со меѓучовечките односи и во своите рамки вклучува и обработка на теми што се од посебен интерес за работодавците што вработуваат работници од различни култури. Меѓучовечкиот контакт може да доведе до конфликтни ситуации, а токму ова е темата што се обработува во Поголавје 13.

Во Поголавје 14 се изнесени совети за овластените лица за надзор за тоа како треба да ги разграничуваат и да ги решаваат проблемите во врска со извршувањето на должностите на работниците. Понудени се сугестии за тоа како треба да се пристапува кон таквите работници и како да се постапува со оние што покажуваат проблеми во однос на вршењето на работните должности за да не дојде до дополнително усложнување на проблемот. Во Поголавје 15 се обработува темата за тоа како треба да се пристапува кон работниците што треба да бидат отпуштени од работа и тоа да се спроведе без да се навреди нивната личност или да им се повреди основното човечко достоинство. Со заминувањето на работникот, раководството губи значајно средство од својата организација. Во Поголавје 16 се обработува темата во однос на тоа што можат да сторат работниците за да се намали несаканиот промет. Во Поголавје 17 се разгледуваат политиките за персоналот и прирачниците што ја обработуваат таа тема. Политиката

за периодот на боледување е наведена како пример за тоа како работниците можат да претворат една политика со која се охрабруваат работниците почесто да земаат боледување, во политика со која работниците се стимулирани да се вратат на работа.

Поглавје 18 е ново поглавје во рамките на ова издание. Ова поглавје е еден вид ревизија и во неговите рамки се наведени некои начини за тоа како треба да се тестираат способностите на управителите за раководење на работниците; тоа е постигнато со наведување одреден број сценарија. Поради големата важност, оваа книга се фокусира и на принципите за преговарање

на ваков или на онаков начин. Суштината на едно ефективно преговарање е потребата да се разбере дека поверојатно ќе се најдат долготрајни решенија ако се земаат предвид потребите за сите учесници во процесот на преговарање.

Ова дело има цел да стимулира и да структурира позитивно дејствување. Некои од изнесените идеи се чинат сосема уникатни, па каде и да одам, секогаш се наоѓа по некој што милува да ми каже: „Тоа не може да се спроведе тука“. Но, секогаш се наоѓа и некој што знае да искоментира: „Да, таа идеја функционира и ние веќе ја спроведуваме“.