

ОБРТ НА РАБОТНИЦИ



„Вработувам по една личност за едно работно место и досега, за само една година, на истото работно место поминаа дури 11 работници... Не знам што е проблемот, можеби не давам доволно висока плата за тоа работно место.“

**Сан Жоакин Долина,
сопственик на млекарница**

Обртот на работници во рамките на фармата, може да има навистина негативно дејство врз целосната продуктивност на фармата и често се смета за симптом на многу други тешкотии во рамките на истата организација. Еден раководител на млекарница, вели вака: „Секој пат кога ќе си замина еден од моите молзачи, губам по една крава.“ Обртот на работници во рамките на фарми во коишто се работи со жива стока има негативно влијание врз рутините, влијае врз самите животни на фармата и влијае врз здравјето и безбедноста на стоката.

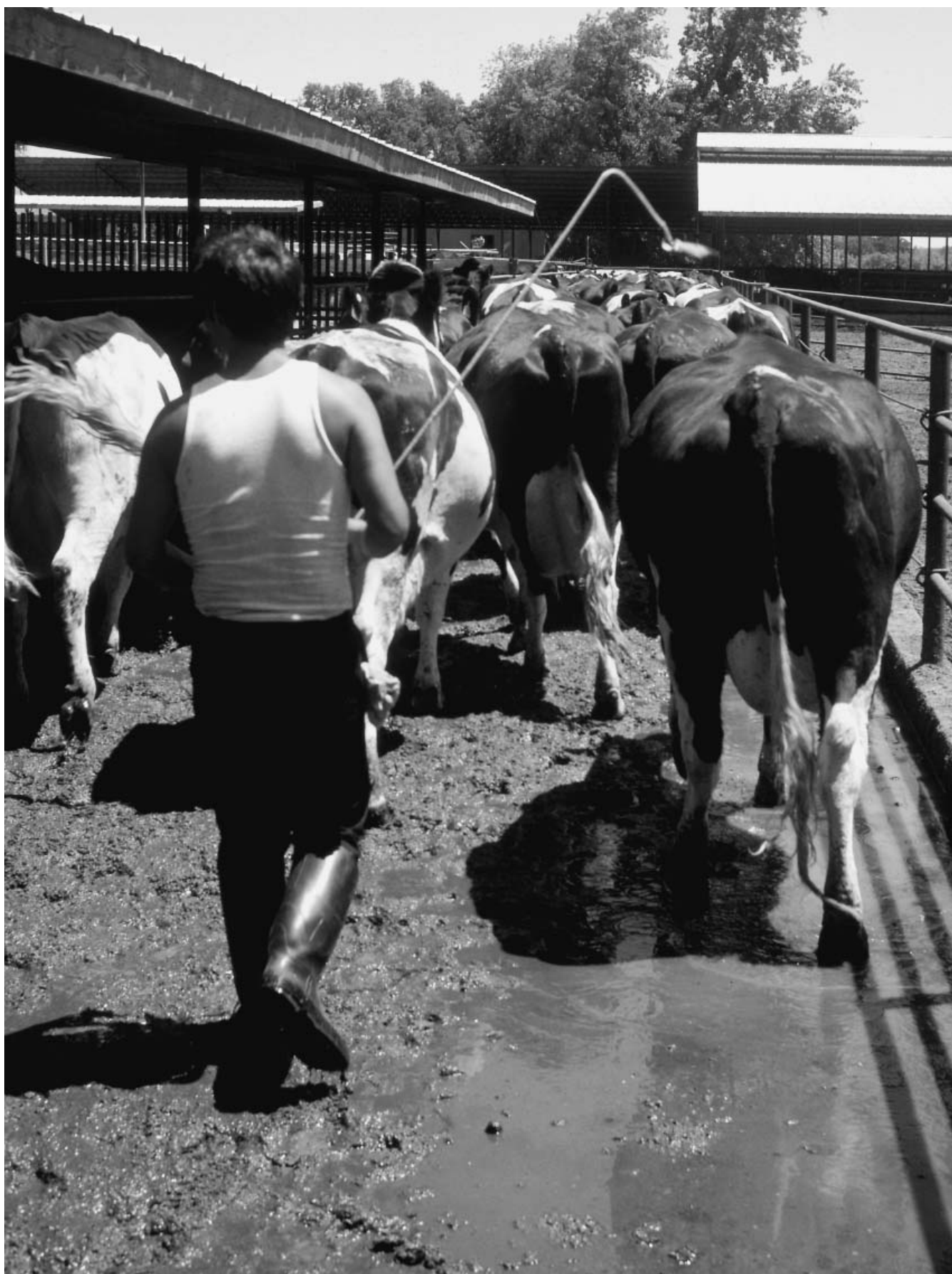
Обртот на работници во рамките на една фарма, исто така може да има и други последици што се поврзани со процесите на селекција на работници, периодот на ориентација на новите работници и обуката на нови работници. Во периодот додека се бара замена за работник на одредено работно место, заменикот (кој понекогаш може да биде и самиот сопственик на фармата или пак, еден од надзорниците) мора да се најде во најбрзо време. Голем е бројот на

сопственици на фарми што веруваат дека се потребни околу цели две години за да се обучи еден работник што се вработува на една година во рамките на земјоделската организација.

Одредени промени во однос на работниците и работните места во рамките на една фарма може да настанат брзо и може да претставуваат вистинско изненадување и за работникот и за работодавецот (на пример работникот може да добие понуда за работа на некоја друга фарма). Други промени што може да се однесуваат на работникот, работодавецот и работното место најчесто се предвидени или се знаат однапред и воопшто не претставуваат изненадување.

Голем е бројот на работниците што се двоумат и никако не можат да се одлучат или се под голем стрес кога се работи за напуштање на работното место и барање ново работно место во рамките на друга фарма.

Некои од работниците дури одбираат и да останат на работните места во рамки на фармите, и да работат работа што не им се



Доколку фармерот знае зошто работникот дал отказ, тогаш сопственикот на фармата може да почне да ги подобрува работните односи во рамките на својата организација.

допаѓа, наместо да бараат ново работно место во рамките на друга фарма.

Често се случува работниците ментално да го напуштат своето работно место иако секојдневно доаѓаат на работа и си ги вршат работните задолженија што ги опфаќа нивното работно место во рамките на фармата. Доколку фармерот знае зошто работникот дал отказ, тогаш сопственикот на фармата, може да почне да ги подобрува работните односи во рамките на својата организација.

Еден начин за класификација на обртот на работници е според степенот на контрола што го има сопственикот на фармата врз сепарацијата. Вие како раководител на фарма, може да имате навистина мало влијание врз семејните проблеми на работникот, може да имате просечно влијание врз дневниот распоред на работникот или, пак, да имате речиси целосна контрола врз односите што се градат и одржуваат помеѓу припадниците на раководството и работниците во рамките на вашата фарма.

Обртот на работниците во рамките на една фарма, не мора да значи нешто лошо. Понекогаш се случува одредени работни места во рамките на одредена фарма да станат непотребни. Работниците коишто работеле на тие работни места си заминуваат од фармата и тие не се заменуваат, туку работните места се затвораат. Голем е бројот на раководители на фарми што не сакаат да поведуваат дисциплински постапки или постапки за отпуштање од работа на оние работници

што покажуваат слаби перформанси на работното место, и на нив им олеснува кога тие работници одлучуваат сами да си заминат од нивната фарма.

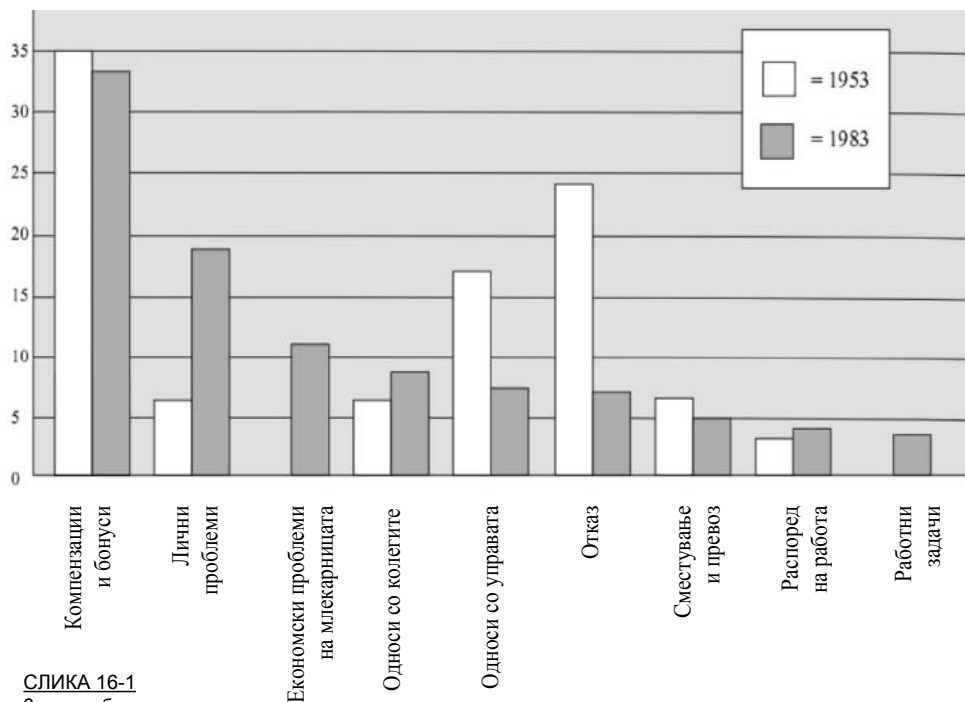
Исто така, треба да се напомене дека постојат и такви сопственици на фарми што почнуваат да ги малтретираат своите работници за да ги принудат да дадат отказ. Судски кажано, ова може да се смета како *конструктивно отпуштање од работа* и може да се третира на сличен начин како и едно регуларно отпуштање работник од една фарма.

Иако знаеме дека податоците и причините за обртот на работници може да варираат во однос на регионите, на видот на земјоделските производи, на времето, следните податоци добиени од спроведеното истражување во рамките на таа млекарница може да ни понудат упатства за полесно разбирање на обртот на работниците.

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ОБРТОТ НА РАБОТНИЦИТЕ ВО МЛЕКАРНИЦИТЕ

Во рамките на истражувањето што го спроведов во 1983 год.¹ интервјуирав голем број работници од голем број млекарници во обид:

1. да одредам дали се работи за единечни или голем број причини за појава на обртот на работници;
2. да увидам и да утврдам кои се тие причини;



СЛИКА 16-1
Зошто работниците одлучуваат да ги напуштат своите работни места во млекарниците?

Извор: Солер и Вилез³ за податоци од 1953 год.; и Били Копс⁴ за податоци од 1983 год.

3. да ги проценам стапките на обрт.

Во рамките на ова истражување беа вклучени повеќе од сто работници од различни млекарници, вклучувајќи молзачи, говедари и обични физички работници што работеа во рамките на избраните млекарници во кои беше спроведено ова истражување. Работниците веднаш одговараа зошто ги напуштиле своите минати работни места. Најголемиот број работници како причина за давањето отказ наведуваа цела комбинација од мотиви. Кога постојат повеќе причини за давање отказ од работа, секогаш има една што се истакнува најмногу од сите.

На Слика 16-1 ни се претставени основните и секундарните причини зошто работниците ги напуштаат своите работни места во млекарниците. На сликата се прикажани резултати од две спроведени истражувања, едното во 1953 год., и второто спроведено во 1983 год. Според добиените резултати од двете спроведени истражувања, беше откриено дека платата е главната причина за обртот на работниците во рамките на една фарма. Токму оваа причина беше чисто објаснување за обртот од 35% што се случи за време на 1983 година.

Според добиените податоци од истражувањето од 1953 година, „дел работници ги напуштиле своите работни места во потрага по висока плата (21%), а дел работници си заминале затоа што имале премногу работни задолженија на работното место и едноставно не можеле да постигнат (14%).“

Слично на ова е фреквенцијата на обртот како резултат на обртот што се јавува како резултат на работните односи што се градат или одржуваат или нарушуваат во рамките на една фарма.

Најголемите разлики во однос на добиените резултати од истражувањето спроведено во 1953 година и добиените резултати од истражувањето спроведено во 1983 година, се следните: (1) личните проблеми на 7% од сите работници што беа испитани за време на истражувањето од 1953 година и 19% од работниците со лични проблеми што биле испитани за време на истражувањето спроведено во 1983 година; (2) Економските проблеми со кои се соочувале млекарниците, кои не се воопшто споменати во ниту еден запис од спроведеното истражување во 1953 година, а истите тие економски проблеми биле причина за напуштање на работните места во млекарниците, и тоа од страна на 11% од сите испитаници во рамките на истражувањето спроведено во 1983 година; (3) Односите помеѓу работниците

и раководството биле причина за 17% од обртот на работниците во 1953 година и 8% обртот на работниците во 1983 година; (4) Откази од работа по иницијатива на самите работници биле причина за 24% од обртот на работниците според добиените податоци од првото спроведено истражување во споредба со 7% обрт според добиените податоци од спроведеното истражување во 1983 година.

Примери за одговори во секоја категорија одговори дадени од работниците што биле вклучени во истражувањето од 1983 година

Компензација и бенефиции. Некои од работниците си заминале бидејќи: (1) добивале премала плата за премногу работа; или (2) сопственикот на фармата воопшто не ги исполнил ветувањата што им ги дал на работниците пред да ги вработи во својата организација. Други работници ги напуштиле своите работни места бидејќи не добивале здравствено осигурување на работното место.

Лични и семејни проблеми. Некои од работниците зеле одмор од работа за да ја посетат својата татковина, особено поради тоа што сакале таму да се венчаат. Некои работници ги напуштиле своите работни места поради брачни проблеми особено поради развод. Други работници, пак, се преселиле: (1) за да бидат поблиску до своите семејства; (2) бидејќи член од семејството на работникот имал потреба од промена на климата поради здравствени причини; (3) за одреден член од семејството да може да се вработи во друга млекарница. Поретки биле заминувањата од работа поради причини од типот на бременост или за да му се приклучат на некој семеен бизнис.

Економските проблеми на млекарниците. Економските проблеми на млекарниците вклучувале: (1) сопственикот одлучил да ја продаде својата фарма; (2) промена на сопственици, (3) промена на локацијата на млекарницата.

Односи со други работници. Некои од испитаните работници откриле дека не се согласувале со некои од своите колеги. Според нив, нивните колеги биле мрзеливи, се опивале за време на работното време или, пак, давале конфликтни наредби. Некои работници, пак, толку добро се согласувале со своите колеги што кога млекарот одлучил да отпушти некој од нивните пријатели (или роднини), и тие си заминувале од млекарницата. Еден работник дал отказ поради тоа што почнал да се чувствува осамено работејќи сам во просторијата за молзење. Друг работник, пак, дал отказ од работа затоа што морал да работи со други работници, а тој сакал да работи сам.

Односи со раководството. Обртот на работници е исто така поврзан со односите работник со раководител, а тоа вклучува: (1) несогласувања со говедарот или со сопственикот на фармата; (2) убедувања дека надзорниците не се компетентни да издаваат правилни и коректни наложи и наредби; (3) да се вршат различни задолженија од лична природа за говедарот покрај веќе наложените задолженија што ги има еден работник на работното место молзач во рамките на една млекарница; (4) сопственикот на фармата никогаш не бил задоволен со сработеното, со продуктивноста на млекарницата (колку повеќе се трудел еден работник во рамките на млекарницата, толку повеќе се очекувало од него); (5) јазични бариери што претставувале преголеми комуникациски бариери; (6) сексуално малтретирање во рамките на фармата; (7) преголем број газди што даваат преголем број наредби, вклучувајќи ги и сопругата на сопственикот, а и неговите деца.

Отпуштања од работа. Неколку од работниците не можеа да кажат зошто добиле отказ од претходното работно место. А оние што точно ги знаеја причините поради кои сопственикот на фармата каде што претходно работеле ги отпуштил, споменаа: (1) несогласувања со говедарот или со сопственикот на млекарницата; (2) работниците инсистирале да ги добијат ветените бенефиции, кои им биле ветени пред да бидат вработени во рамките на таа млекарница; (3) немањето право да се работи во млекарница каде што се подготвуваат студенти и ученици; (4) автоматизација на млекарницата; (5) голем број отсуства од работа.

Сместување и транспорт. Неколку работници дале отказ од работа поради квалитетот на сместувањето. Еден работник што се оженил го напуштил своето работно место за да најде подобро сместување. Повеќето од коментарите беа фокусирани на растојанието помеѓу сместувањето на работниците и самата млекарница или најблискиот град. Овој проблем беше споменуван главно од страна на работници што не поседуваа автомобил.

Работни распореди и слободно време. Причините поврзани со работните распореди и слободното време вклучуваа нетолерантност за ноќни смени, делење смени или малку слободно време.

Работни задолженија. Еден работник сакал да работи надвор од млекарницата, а не сакал да ги молзе кравите. Друг работник сакал да ги молзе кравите ама не сакал да работи надворешна работа. Еден говедар не се согласувал во врска со начинот на раководење на млекарницата. Еден молзач што морал да изврши рачно неколку работни



задолженија, бил исфрустриран бидејќи знаел дека постои побрз метод како да се извршат тие исти работни задолженија. На еден работник му понудиле работа со многу попривлечни работни задолженија за истото работно место, но на фарма, а еден работник едноставно не можел повеќе да работи во млекарница т.е. работата во млекарницата му се здосадила.⁵

Дизајн на млекарница. Никој од испитаниците што го напуштиле работно место во млекарница, не го спомена дизајнот на млекарницата како една од основните причини за напуштање на работното место. Двајца работници ја споменаа оваа причина како секундарна причина за напуштање на работното место.

Просечната фреквенција на обртот на работници во 1953 година бил еднаш годишно. Во споредба со тоа, во 1983 година, просечниот број работници останале на своите работни места цели две и пол години. Просечниот работен век на работникот на одредено работно место бил подолг од четири години. Затоа, можеме слободно да кажеме дека просечниот работен век навистина се зголемил во последните триесетина години.

Во однос на овие две истражувања изникнаа големи разлики помеѓу индивидуалните работни статистики. Двајца работници што работеле во млекарници исто долго време, биле навистина различни, односно едниот работник работел за две млекарници цели седум години, односно по седум години во секоја млекарница, а другиот работник работел по две години во различни млекарници, и тоа цели четиринаесет години значи цели четиринаесет години овој работник работел една иста работа, но во различни млекарници, каде што се задржувал во просек по речиси две години.

Голем број работници што потекнуваат од други земји сакаат да си се вратат да ги посетат своите огништа. Неколку фармери треба да го заменат молзачот или молзачите кои заминале на таков одмор.

Во рамките на една друга споредба на двајца работници што исто така имале исти работни места, едниот издржувал половина година во една млекарница во споредба со другиот, кој во просек издржувал од четири до пет години во една млекарница на одредено работно место.

КАКО ДА СЕ НАМАЛИ
НЕСАКАНИОТ ОБРТ НА
РАБОТНИЦИТЕ ВО РАМКИТЕ НА
ЕДНА ФАРМА

Во рамките на ова дело дискутиравме во однос на тоа како еден сопственик на фарма, може да најми или да вработи поголем број квалификувани работници, како да ги обучи, како да ги плаќа и како да ги третира како вистински професионалци.

Од голема важност е да се вработат вистинските луѓе за вистинските работни места, односно да се осигурите дека работникот ќе ужива во својата работа. Доколку ги исполните дадените ветувања во однос на платата, бенефициите и работните задолженија, и доколку им дадете можност на вашите работници да имаат доволно слободно време, верувајте дека сте се покажале како ефикасен раководител на фарма.

На пример, неколку сопственици на млекарници може да соработуваат на начин што ќе можат да си ги делат повремените молзачи што се најмуваат на одреден период во рамките на млекарницата во зависност од потребата, па потоа да се префрлат на друга фарма. Еден сопственик на фарма може да најми или вработи, молзач на постојано време и тој да може да ги заменува молзачите што заминуваат на одмор.

Еден од најкорисните методи за разбирање и раководење на обртот на работниците во рамките на една фарма, е правилното спроведување на *завршното интервју* со работникот пред тој да ја напушти вашата фарма.

За време на овој разговор можете многу лесно да ги откриете причините зошто работниците ја напуштаат вашата фарма, и да ги замолите да ви дадат неколку предлози во однос на тоа што би можеле да примените за да се направат потребните промени во рамките на вашата организација. Доколку правилно го спроведете ова завршно интервју со работниците, тогаш од тоа можете да добиете голем број искрени и корисни одговори во однос на тоа што би можело да се подобри во рамките на вашата фарма, и така да бидете заштитени од појава на идни проблеми.

Друг корисен метод што може да го искористи секој сопственик на фарма,

пред да биде предоцна, односно за да може да го премисли работникот што наумил да ја напушти неговата организација, е спроведување периодични анкети за тоа дали работниците се задоволни со работните услови. Подоброто би било воопшто да не се спроведува ваквата анкета, но таа има за цел да го мери задоволството на работниците во рамките на една фарма. Спроведувањето една ваква анкета во рамките на една фарма, е од голема корист при воведувањето промени што се потребни во одредени области на организацијата.

Една доброосмислена и спроведена анкета треба да резултира со голем број предлози од работниците во однос на тоа какви промени треба да се направат во рамките на фармата за која тие работат. Намалувањето на незадоволството на работниците во рамките на вашата фарма, помага при превенцијата на голем број проблеми, покрај обртот на работниците, вклучувајќи и намалена продуктивност и саботажа на работата. Иако сите знаеме дека севкупната продуктивност на една фарма, не зависи од тоа колку се задоволни работниците во рамките на таа фарма, исто така многу добро знаеме дека незадоволните работници може да влијаат врз намалување на продуктивноста на организацијата.

Затоа, на работниците треба да им се овозможи начин на кој ќе можат да ги изразат своите мисли и чувства во однос на тоа како се раководи и како треба да се раководи со работната рака во рамките на дадената фарма. Постојењето на оправдувачки договор може да го олесни надминувањето на разликите на едно пониско ниво во рамките на една ваква постапка (Глава 9). Кога засегнатите страни се вклучени во преговори (Глава 13 и Глава 18), предизвиците често ескалираат до тој степен што се јавува потреба од арбитража.

Во зависност од тоа поради која причина работникот или работничката одлучува да ја напушти фармата, постои опасност од повторно вработување работници што дале отказ од своите работни места. Ова се покажува како точно доколку работниците заминале поради тоа што не биле задоволни со работата или поради слабите лични и работни односи што успеале до некаде да ги изградат со своите колеги и други страни во рамките на фармата. Работниците лесно ги забораваат причините поради кои се одлучиле да го напуштат своето работно место - но веднаш се присетуваат на нив кога ќе се вратат на работа. Но доколку се случи истите работници вторпат да дадат отказ од истото работно место, треба да се знае дека давањето на вториот отказ е многу полесно за разлика од првиот пат, без разлика поради

кои причини се одлучуваат вторпат да ја напуштат вашата фарма.

Но не треба да се заборава дека некои од работниците што се враќаат кај вас на работа, откако претходно дале отказ, сега може да се покажат како едни од најпродуктивните работници.

ПРЕГЛЕД

Обртот на работници може да се сфати како симптом за постоење, односно „гниене“, на други проблеми во рамките на вашата фарма, особено како симптом за длабоко незадоволство на вашите работници, знак дека работниците не се задоволни со работните услови што вие ги нудите во рамките на вашата фарма. Мерките што треба да се преземат за да се спречи несаканиот обрт на работниците ги подобруваат и другите слаби аспекти на вашата фарма. Обртот може да се нарече навистина скапа појава во однос на времето и вложениот труд, во однос на регрутацијата на нови работници, селекцијата на вистински работници и обуката на нови работници.

Сите сопственици на фарми располагаат со голем број методи што може да ги применат за да можат да се борат против несаканиот обрт на работници во рамките на своите фарми. Спроведувањето на завршните интервјуа со работниците што научиле да ја напуштат вашата фарма, е еден од методите што може да ви помогнат при одредувањето на тоа дали во рамките на вашата организација има специфични области во кои преовладуваат одредени проблеми и состојби што постојано мора да бидат следени и решавани. Затоа, ви се препорачува редовно спроведување анкети за мерење на задоволството на работниците во рамките на една фарма, за да се маркираат областите во кои треба да се воведат промени за да се подобри севкупната продуктивност на организацијата.

ГЛАВА 16 Користена литература

1. Billikopf, G. E. (1984, September). Why Workers Leave Diaries (pp. 26-28). California Agriculture.
2. Including data from Fuller, V., and Viles, G. (1953). Labor-Management Relationships and Personnel Practices in Market Milk Diaries (p. 42) *Giannini Foundation of Agricultural Economics No. 140*. University of California, Berkeley.
3. Fuller, V., and Viles, G. (1953). Labor-Management Relationships and Personnel Practices in Market Milk Diaries (p. 42) *Giannini Foundation of Agricultural Economics No. 140*. University of California, Berkeley.
4. Billikopf, G. E. (1984, September). Why Workers Leave Diaries (pp. 26-28). California Agriculture.
5. This worker eventually returned to a diary job, but obviously there could be others who left diary works and we would not know because of the designs of this study.