

## РАКОВОДЕЊЕ НА РАБОТНАТА СИЛА НА ФАРМА

Еден ден додека ги фотографирав работниците на една фарма, едно од лицата што го кастреа лозјето ми намигна и ми рече: „Мојата фотографија чини десет долари“. Јас се насмевнав и го прашав зошто само неговата не е бесплатна.

„Па, види вака“, ми одговори тој, „јас сум најдобриот од сите!“

Уште толку се заинтересирав. „Зошто велиш така“, му вратив јас, „кога оние двајца се еден километар пред тебе и те водат со по неколку реда?“

„Ете токму затоа“, рече тој. „Баш како што рече, двајца кастрат еден ист ред, а јас самиот кастрат на само чекор зад нив“, одговори триумфално.

Според податоците добиени од спроведените истражувања, можеме слободно да кажеме дека најдобриот работник на една фарма, постојано е четири до осум пати подобар и поефикасен од најлошиот работник на таа фарма. Исто така, според добиените податоци од спроведените истражувања, можеме да заклучиме дека персоналот на една фарма не е никаква константа. Без разлика на каков начин го контролирате производството на својата фарма, мора да признаете дека таквата контрола се постигнува благодарение на луѓе, без разлика дали се тоа работници задолжени за производството, за надзорот, работници во администрацијата или луѓе што држат раководствени позиции. Затоа, еден од најважните аспекти на една фарма е начинот на кој се одбираат работниците и начинот на кој треба тие да се управуваат.

Вештините на управувањето работници може да се поделат на три основни елементи: (1) грижа на производството и грижа за работниците; (2) разбирање на тоа како треба да се раководи со човечките ресурси; (3) наменска активност.

Ефикасното раководење на работниците бара секој раководител да поседува комбинација од горенаведените елементи. Само грижата и активноста не се доволни



за да го надоместат недоволното разбирање на тоа како треба да се раководи секторот за човечки ресурси. А ни претераната грижа и познавање не можат да го заменат недостигот од активност.

### ГРИЖА ЗА ПРОДУКТИВНОСТА И ЗА РАБОТНИЦИТЕ

Еден раководител, со цел да биде ефикасен раководител, мора секогаш да ја зема предвид продуктивноста, и да се грижи за своите работници. Некои сопственици на фарма секогаш бараат нови начини за да ја подобрат продуктивноста и да обезбедат долгорочна издржливост на бизнисот. Други, пак, сопственици на фарма ги раководат своите запуштени бизниси и воопшто не покажуваат интерес да применат нови начини и техники за подобрување на продуктивноста на фармата како целина и на продуктивноста по работник, а особено кога се работи за зголемување на квалитетот на продуктивноста и на квалитетот на изведбата на секој работник. Продуктивноста на работникот доживува позитивен пораст кога работникот се убедува дека со својата работа придонесува кон создавањето еден вреден и



Фиксирањето единствено на продуктивноста, со мала посветена грижа за потребите на работниците, може да доведе до намалување на продуктивноста по работникот.

Текот на довербата може да се вклучува, односно да се пушта или прекинува, односно да се исклучува исто како што ја пуштаме или исклучуваме водата за наводнување.



квалитетен производ и кога се чувствува како дел од ефикасен тим.

Врската помеѓу продуктивноста на работникот и профитабилноста на фармата е сосема директна и очигледна. Не толку очигледна, но исто толку значајна е врската помеѓу грижата за потребите на работникот и профитабилноста. Начинот на кој се задоволуваат потребите на работникот има директно влијание врз начинот на кој работникот ги извршува своите должности. Фокусирањето само на продуктивноста може да резултира со намалување на производството по работник.

Грижата за потребите на работникот подразбира грижа за неговата добросостојба и како поединец и како вработен. Љубезниот и позитивен третман, сигурноста на работното место, праведната плата и безбедните услови за работа се неколку од факторите што придонесуваат во подобрувањето на продуктивноста на работникот. Доколку горенаведените потреби на работникот останат незадоволени, тогаш незадоволството на работникот влијае негативно врз извршувањето на неговите должности. Еден таков разочаран работник раскажува: „Кога првпат работев тука, давав сè од себе, дури и повеќе од тоа. Ама сега, сега гледам да сработам што е можно помалку и да си ја задржам работата“. Друг работник вели вака: „Со време научив да ѝ посветувам онолку време на работата колку што таа заслужува, но денеска знам дека не заслужува ни минута од моето слободно време. Еднаш се изгорев. Никогаш повеќе“. Трет работник ми се довери велејќи: „Кога ќе ме налути надзорничката, правам сè што ќе ми каже онака како што таа ќе ми наложи... дури и ако јас лично знам подобар начин за извршување на конкретната работа или ако имам добра причина зошто не треба да работам така како што ми вели таа“.

Довербата е исто така еден од најзначајните фактори што ја зголемуваат продуктивноста. Довербата се стекнува со

текот на времето, како што раководителите и работниците сознаваат дека можат да се потпрат едни на други. Но мора да се напомене дека и откако раководителот ќе ја стекне довербата на работникот, тој мора да продолжи да ја негува таа врска за довербата да се одржи, а не да попусти и целосно да се загуби. Кога се работи за текот на довербата, не може да кажеме дека и овој тек може да се вклучи и да се исклучи како вода за наводнување.

Раководството од работниците обично очекува: (1) извршување на работните задачи навреме; (2) работникот сериозно да ги сфати своите работни обврски, па дури и ако тие се протегаат по завршувањето на работното време; (3) работникот да покажува интерес и да се грижи за добросостојбата на организацијата и за добросостојбата на своите колеги; и (4) во заедницата да шири добра репутација за фармата во којашто работи.

Работниците, од друга страна, пак, од раководството го очекуваат следното: (1) да се ценат нивните чувства и мислења; (2) да добиваат позитивна реакција за доброзавршената работа; (3) да се задоволат условите што се наведени во договорот за вработување; (4) да си стојат на зборот и да бидат љубезни; (5) да создаваат работни услови во чии рамки работниците ќе можат да ги развиваат своите потенцијали (да ги усовршуваат своите вештини и да напредуваат кон подобра плата).

#### КАКО ТРЕБА ДА СЕ РАЗБЕРЕ ОРГАНИЗАЦИЈАТА НА ТРУДОТ

Ефикасната организација на работната сила, бара јасно разбирање на принципите за организација на трудот и добро познавање на средствата и методите што се потребни за негова ефикасна организација. Раководителите си имаат работа со една навистина заплеткана мрежа од испреплетени елементи. На пример, највисоката граница на износот на платата што се рекламира кога се

бараат работници може да влијае врз бројот на пријавените лица; квалификациите на оние што ќе се вработат, од друга страна, ги одредуваат видот и времетраењето на обуката што е потребна за тие работници да можат да почнат ефикасно да ги извршуваат своите работни должности.

Човечките грешки често се покажуваат навистина скапа работа. На пример, еден нов работник на една плантажа за киви го нанесол висококонцентрираното ѓубриво премногу блиску до овошката, со што по грешка ги изгорел насадите. Голем број од засадените овошки се исушиле. А оние насади што успеале да преживеат, дале толку штур плод што тој не можел ни да биде пласиран на пазарот. Еден друг работник на една фарма за крави ја измолзил кравата што претходно била лекувана со пеницилин и млекото од неа го турил во главниот лактофризер, каде што се чува млекото од сите крави. Така, чистото млеко од лактофризерот станало контаминирано, па морало да биде испразнет целиот лактофризер.

Ваквите грешки можело да бидат избегнати со селекција на обучен персонал или по пат на подобро насочување на веќе најмениот персонал, обука, раководење и надзор. Мотивирањето на работниците, градењето ефикасни меѓучовечки односи, воспоставувањето и спроведувањето конструктивна дисциплинска постапка и охрабрувањето на работниците да бидат попродуктивни во однос на донесувањето одлуки - сите горенаведени фактори се елементи на организацијата на трудот.

Постојат безброј расположливи опции за решавање на проблемите во врска со работниците. Доколку сме навикнати да користиме само неколку начини за справување со ваквите проблеми, сосема е логично да бидеме навистина ограничени во однос на тоа како би се справиле со една таква ситуација. Најголем број раководители се навикнати да се свртат кон обуката како метод за решавање одредени проблеми што се поврзани со работниците, какви што се доцнењето на работа, неправилното користење алати или конфликтното однесување со колегите. Други раководители, пак, веруваат дека речиси секоја тешкотија што се јавува во однос на работникот може да биде решена со платата.

Постои голема разлика помеѓу термините *грешка* и *намерна грешка*. Најдобар пример за ова е случајот со лозјето каде што насадите биле насадени со коренот нагоре, и тоа само поради тоа што неискусниот надзорник така им наложил на работниците. Раководителот на тој конкретен ранч ја забележал грешката дури наредната пролет, кога увидел дека

лозјето не цути<sup>1</sup>. Грешката на надзорникот го чинеше не само упропастени насади, туку и годишен приход и нормален годишен раст и развој на лозјето. Кога првпат слушнав за ова, си помислив дека се работи за обична грешка, т.е. ненамерна грешка, сè додека не го добив долунаведеното писмо од еден сопственик на лозје, кој одлучил да ја разјасни целата ситуација откако го прочитал мојот цитат на случката:

„Пред неколку години, додека го садевме лозјето, јужноамериканскиот надзорник, кој беше дел од мојата фарма по договор, ја пренесуваше својата мудрост за тоа како требало да се раководат работниците. Зборуваше за нивниот последен работен ангажман во некојаси друга земјоделска заедница. Наводно, сопственикот на фармата почнал нешто да вика и гласно да сугерира дека работниците работат бавно, дека се мрзливи и глупави. Надзорникот ми кажа дека скромно му одговарал на сопственикот на фармата постојано повторувајќи „si“ (да, да, господине), па набргу почнал да ги спроведува неговите барања. Штом сопственикот го свртел грбот, надзорникот зел една лоза, ја свртел наопаку и ја засадил давајќи им ишарет и на другите работници да го сторат истото, а овие, веќе на штрек, без приговор си тргнале по негово. И така, без збор, му го насадиле целото лозје наопаку. Сопственикот ја дознал вистината дури наредната година, оти корените на лозите биле пресечени, па не се познавало дека лозата е засадена наопаку. А латиноамериканскиот надзорник велеше дека доколку сопственикот одлучил да му се нафрли, планирал да му каже дека не разбира добро англиски и дека тој им наложил да ги засадат наопаку... од каде пак јас да знам.“<sup>2</sup>

Најголем број раководители се навикнати да се свртат кон обуката како метод за решавање одредени проблеми што се поврзани со работниците, какви што се доцнењето на работа, неправилното користење на алатите или конфликтното однесување со колегите. Други раководители, пак, веруваат дека речиси секоја тешкотија што се јавува во однос на работникот може да биде решена со плата.



Јасното разбирање на методите на раководење бара нивно правилно спроведување и употреба. Еден сопственик на овоштарник, откако разбрал како некој негов сосед применил нов систем на стимулативна плата за своите работници и со него постигнал невиден успех, го реорганизираше и сопствениот. Сопственикот на овоштарник со праски им понудил на своите работници една дневница на берачите доколку секој од нив наполни само по уште гајба плус од договорениот број гајби. Берачите, се разбира, прифатиле. Повеќето од нив завршиле пред единаесет часот претпладне. Фармерот бил презадоволен поради зголемената продуктивност. Но, по некое време почнал да се премислува убедувајќи се дека договорот не му одговара. Се обидел да ја сврти ситуацијата во своја корист наложувајќи им на берачите, да берат уште по една гајба, значи две гајби повеќе од договорениот број гајби за истиот износ што им го понудил во почетокот. Работниците во почетокот не се бунеле сметајќи дека таквиот договор е фер, но по некое време изгласале да бидат застапувани од синдикатот. Според нив, сопственикот го прекршил постигнатиот устен договор.

Во случаи кога принципите на организацијата на трудот се на правилен начин разбрани од страна на раководителот, поверојатно е дека тој ќе го избере вистинскиот сет алатки и правилно ќе ги примени за да се справи со одреден предизвик. Сето посветено време и сите посветени напори да се подобри способноста за раководење на крај се исплаќаат.

Штом ќе се постават темелите, лесно се стекнуваат нови вештини. Исто така, треба да се напомене дека оние средства, методи и алати, што се користат во рамките на една област, може да се покажат сосема корисни за некоја друга област. На пример, една детална анализа на трудот може да се искористи за време на процесот на селекција на работниците. Истата анализа може да се искористи и како извор на податоци за одредување на разликите во платите, на фиксните параметри на изведбата и да се најде при кроењето одредена програма за обука на работниците.

Во Слика 1.1 е претставен преглед на организацијата на раководството со секторот за човечки ресурси. Со списокот во левата колона се презентирани надворешните ограничувања што се наметнуваат на работното место; во средната колона е претставен список на методите и практиките за организација на трудот; а во десната колона е претставен список на потенцијалните резултати и исходи.

Милувам да ја гледам колоната со методи и практики, како колона во којашто се изнесени филтри и стимуланси што влијаат врз колоната со резултати и исходи. Во отсуство на практики за ефикасна организација на трудот (вклучени во средната колона), надворешните влијанија може да имаат силен ефект врз продуктивноста и врз други резултати кон коишто се тежнее.

На пример, еден работодавец може да се одлучи да ги вработи првите дваесет пријавени лица за вработување што ќе се пријават за работното место берачи

на цитрони, и тоа без претходно да ги тестира нивните способности. Така, овој конкретен работодавец не ја користи можноста да употреби темелен процес на селекција со помош на кој би се вработиле само најспособните работници.

Ајде накратко да ги разгледаме елементите што се вклучени во рамките на овие три колони пред да продолжиме кон разгледување на значајноста на корисната активност.

#### Надворешни влијанија и ограничувања

Традицијата претставува начин на кој нешто се одвивало во минатото. Со

Влијанија и ограничувања	Практики, одлуки и методи	Резултати
Традиција Конкуренција Закони Пазар на трудот Технологија Синдикални договори Индивидуални разлики и вештини (способности, квалификации)	Организациско структурирање Дизајн на работното место Регрутација Селекција Ориентација Обука и надградување Надзор/следење Оценување на вршењето на работните должности Компензација Бенефиции Безбедност и добросостојба Организациско надградување Дисциплина Анализа и процена	Продуктивност - квантитет - квалитет Отпад Дефекти Задоволување на потребите Мотивација Отсуство Обрт Штрајкови Жалби Парници Повреда и болест Насилство на работното место

Слика 1.1 Преземено и адаптирано од Розенберг et al., 2002 год. *Ag. Help Wanted: Guidelines for Managing Agricultural Labor*, Western Centre for Risk Management Education (стр. 24).

одредени традиции се обезбедува стабилност. Со други традиции се намалува креативноста.

**Конкуренција.** Техниките што ги користи конкуренцијата може да имаат силно влијание врз практиките на една фарма. Исто како што е случајот со традицијата, така и конкуренцијата може да има или позитивно или негативно влијание.

**Законите,** на федерално, државно, провинциско, општинско или на друг вид локално ниво, ги регулираат речиси сите аспекти од организацијата на работната сила. Доброосмислените закони може да нудат заштита и бенефиции за голем број работници. Голем број закони се донесуваат без претходно да се извршат потребните истражувања, а потрошеното време за усогласување со нив може да биде навистина мачно. За жал, одредени луѓе се убедени дека само доколку работат според законот, ќе можат правилно да ја раководат работната сила. Оваа книга е наменета за читатели од целиот свет и се фокусира на ефикасните практики за управување на работната сила, а не на тоа што е, а што не е легално, или според законот. Сите знаеме дека законите не се менуваат многу често и дека тие се различни во различни земји, па затоа пред да се почне спроведувањето на наведените сугестии, треба да се извршат потребните консултации со квалификуван локален адвокат специјализиран за организација на трудот.

**Пазарот на трудот** главно се занимава со односот помеѓу побарувачката и понудата на работната сила, од една страна, и со плати, од друга страна. Јасно е дека недостигот од работна сила, доведува до повисоки плати.

**Технологија.** Законите што се однесуваат на работната сила и потенцијално непредвидливите пазари на трудот имаат тенденција да ја охрабруваат механизацијата. Технологијата може да ги промени природата и бројот на работните места, но не може да ја уништи потребата од работна рака.

**Синдикални договори.** Сопствениците или раководителите на земјоделски организации бараат слобода на раководење, а синдикатите се насочени кон ограничување на можните злоупотреби на таквите слободи од страна на раководителите. Исто така, синдикатите често се борат за подобрување на економските исходи за работниците (плати и бенефиции). Покрај прашањата за економските исходи за работниците, синдикатите исто така се борат и за заштита на работниците, на нивното достоинство и подобрување на условите за работа. Со синдикатите се пренесува гласот на работниците кога се работи за донесување одредени одлуки. Но, можно е и спротивното.

Најверојатно најважниот уникатен предвидувач за формирање синдикати е квалитетот на комуникацијата (недоволната комуникација) помеѓу раководството и работниците. Еден кутар надзорник може да има негативни ефекти врз целосната организација. Другите фактори<sup>1</sup> што исто така може да имаат силно влијание врз тоа дали работниците ќе се приклучат на одреден синдикат, вклучуваат и: (1) воочената цена за приклучување кон даден синдикат наспроти очекуваните бенефиции од тоа (како на пример, трошоците за синдикални такси, наспроти покачувањата на платите); (2) личните чувства и мислења во врска со синдикатите (на пример, во случајот со работниците што се идентификуваат или се блиски до раководството, работниците што ја претпочитаат заслугата наспроти стажот и работниците што ја вреднуваат индивидуалната иницијатива - овие работници најчесто остануваат надвор од синдикалните здруженија); и (3) личните чувства и мислења за одредени работни места и за одредени синдикални здруженија.

**Индивидуални разлики.** Разликите помеѓу индивидуите влијаат врз речиси секој можен аспект на човечкото однесување, па дури влијаат и врз продуктивноста на работникот. Еден ефикасен раководител зема предвид и како се разликуваат работниците едни од други и како работниците можат слично да реагираат во дадена ситуација.

## Практики за организацијата на трудот

**Продуктивноста** е резултат на способноста на работникот (на тоа за што е „способен“ тој) и на неговата мотивација (на тоа што „може“ да стори тој). Земјоделците и сопствениците на фарми располагаат со голем број методи, со што си го олеснуваат начинот на којшто можат да влијаат врз овие два горенаведени фактори.

**Организациско структурирање.** Постојат одредени рамки во однос на тоа како треба да се заврши одредена работа, а тука спаѓаат: функцијата (на пример, наводнување, возење трактор); производот (на пример, млечни производи, жетва); географската локација.

**Дизајн на работното место.** Одредени работни места се дизајнирани на таков начин што работникот може да ја преземе одговорноста за производот, од почетокот до крајот на производствениот процес. Други работни места имаат тенденција да ја промовираат специјализацијата. Во процесот на дизајнирање на едно работно место, фармерите исто така може да подготват и анализа на работното место, спецификации на



Најпрво одберете способни работници, а потоа мотивирајте ги да напредуваат на нивното работно место.

работното место и опис на работното место.

*Регрутацијата* вклучува привлекување доволно голем број пријавени лица за дадено работното место за да се задоволат потребите од одреден персонал на една фарма. Општо земено, колку е поголем бројот на пријавените лица, толку се поголеми шансите во таа група да има барем еден квалификуван работник.

*Селекција.* Работниците што ги имаат потребните квалификации и способности, познавање на работните должности што ги опфаќа работното место за коешто се пријавуваат, се тие што треба да бидат селектирани од сите пријавени лица и да бидат вработени за вршење на тие работни должности. Исто така, одлуките кој треба да се унапреди и кој работник треба да биде преместен се одлуки што му припаѓаат на процесот на селекција.

*Ориентација.* За време на периодите на ориентација, новоселектираните и унапредените работници се изложуваат на условите што ги опфаќа нивното ново работно место. Исто така, со процесот на ориентација, новите работници се запознаваат со филозофијата на компанијата и со пишаните и напишаните правила.

*Надзор/следење на работата.* Надзорниците се одговорни за насочувањето и олеснувањето на извршувањето на работните должности на одредени работници. Некои од најважните способности и квалификации што треба да ги поседува секој надзорник се: комуникација, делегација, обука, оценување на вршењето на работните должности, дисциплина и способност за лесно справување со конфликти.

*Оценување на вршењето на работните должности.* Работниците имаат потреба да знаат како ја вршат својата работа, односно како напредуваат, и што треба да сторат за да

можат да се надградат на работното место. Оценувањето на вршењето на работните должности е процес на оценување на тоа како секој работник ги извршува работните должности што ги опфаќа неговото работно место, а добиените резултати задолжително се пренесуваат на работникот чија работа се оценувала.

*Компензација.* Платата може да се одреди во однос на платните структури или стимулации. Платните структури ги воспоставуваат диференцијалите на платата помеѓу различни работни места - и обично во рамките на самото работно место.

Стимулациите се наменети за наградување на работниците за нивното извршување на работните должности и за ред други ценети исходи што произлегле од нивната работа.

*Бенефиции.* Одредени бенефиции се одредени и задолжителни според законот (како што е примерот со компензацијата на работниците).

Други бенефиции се: платениот одмор и боледувањето. Штом ќе се понудат ваквите бенефиции, и тие може да бидат регулирани со закон.

*Мерки за безбедност и добросостојба на работниците.* Ваквите мерки вклучуваат: (1) промовирање на безбедноста; (2) поправање на дефектите и на ризичните елементи; (3) обука на работниците за безбедност; (4) поврзување на безбедноста со други раководствени активности (како што е, на пример, оценувањето на продуктивноста, дисциплината итн.).

*Организациски развој.* Елементите на организацискиот развој што промовираат здрава и правилна комуникација и способности за донесување одлуки вклучуваат и: обука, дефиниција на улогата на работникот, способност за раководење тим, способност за справување со конфликти, работа во тим, овластување, подучување, ефикасни состаноци и техники што се засноваат на групна динамика.

*Анализа и проценка.* Со ова им се помага на сопствениците на фармите, на земјоделците или на раководителите на фармите, да ја припишат вредноста на одредени резултати на одредени раководствени активности. Сопствениците на фарми можат да проценат каде во рамките на раководството се потребни приспособувања и какви треба да бидат тие приспособувања.

## Резултати

*Надворешните влијанија* се мешаат со раководствените активности за да се добијат

одредени резултати. Добиените резултати се мера за ефикасноста на работењето на раководството.

*Производството* може да се мери и во однос на квантитетот, и во однос на квалитетот. На пример, производството на млеко може да се претстави со податокот колку литри млеко се произведуваат на една фарма; потоа имаме килограми домати, гајби грозје итн.; сите горенаведени мери се квантитативни мери. Индикаторите за квалитетот на производот може да го вклучуваат бројот на соматските клетки (високата застапеност на соматски клетки кај млечните крави означува здравствени проблеми на кравата, проблеми од типот на маститис), бројот на бактериите во млекото, големината или бојата на овошјето и степенот на прошараноста на месото.

*Мотивацијата* може да влијае врз производството, на задоволувањето на потребите и на ред други исходи. На пат за дома, еден работник може да застане за да поправи дефект на шахта, а друг работник може да ја види, но не и да застане за да ја поправи. Јасно е дека не сите работници доаѓаат на работа со ист степен ентузијазам, но исто така е јасно и дека сопственикот на фармата може да се потруди да го мотивира својот вработен.

*Отпад*. Под отпад се подразбираат оние производи што не ги исполнуваат потребните услови за да може да бидат пласирани на пазарот. Како, на пример, процентот на овошјето и зеленчукот што не спаѓаат во бараната класа, мртвите телиња, отпадниот материјал и остатокот од семето или остатокот од ѓубривото што не може повторно да се искористи.

*Дефектите* на машините на една фарма, може да имаат негативни ефекти, особено доколку се случат за време на жетва или за време на други периоди кога се изведуваат најголем број земјоделски активности.

*Задоволувањето* е мера за тоа колку работодавецот ги задоволува потребите на своите работници. Извори на незадоволство кај работниците се платата, дизајнот на работното место, раководењето на унапредувањата, меѓучовечките конфликти и надзорот.

Работникот може да го изрази своето незадоволство по пат на намалена продуктивност, штрајк или синдикална активност, отсуство или во однос на обртот.

*Жалби*. Се мисли на жалбите што се поднесуваат од страна на работниците. Штом ќе се воспостави ефикасен механизам за справување со поднесените жалби од страна на работниците, се поставуваат темелите за

брзо и рано решавање на проблемите и за одржување на меѓучовечката почит.

*Парници*. Доколку не им се посвети потребното внимание на жалбите, односно доколку со нив не се постапува како што треба и не се реши проблемот поради кој се поднела жалбата од страна на работникот, тогаш следниот чекор е покренување парница. Доколку никој од раководството не сака да го чуе проблемот на работникот и не ѝ придава значење на неговата жалба, тогаш работникот може да се обрати кон некој што не е дел од фармата на којашто работи, некој што ќе се потруди да го реши неговиот проблем.

*Повреди и болести*. Ваквите состојби може да се појават поради неповолни и необезбедени работни услови на работното место на работникот. Примерите за повреди вклучуваат: искра во око (од заварување), истегнат мускул и скршен диск. Болестите што се поврзани со работното место се случуваат поради незаштитено изложување на хемикалии или изложување на жештина или од претеран стрес на работното место.

### КОРИСНА АКТИВНОСТ

Покажувањето разбирање и грижа, но без никакво дејствување е исто како да засадиш нешто што ќе порасне, ќе даде плод, а нема да го ожнееш. Не е секогаш лесно човек да се соочи со работниците, особено кога се работи за работници што не ја вршат својата работа доволно добро; не е лесно да се слушаат нивните жалби, за тешкотиите со коишто секојдневно се соочуваат, па да се дејствува како ефикасен медијатор за да се намали степенот на конфликтот или да се заземе непопуларен, но сепак принципиелен став кога човек се соочува со својот противник.

Но корисното дејствување не е секогаш најдобриот избор кога се работи за решавање проблем што е поврзан со човечкото однесување; се чини дека најголем број тешкотии исчезнуваат тогаш кога им се посветува доволно време и трпение. Но ред други проблеми само загнојуваат и не исчезнуваат, особено доколку не се постапува на пригоден начин со нив.

### **Кои се пречките што не спречуваат да дејствуваме?**

Што е тоа што не спречува да дејствуваме онака како што треба

Се чини дека најголем број тешкотии исчезнуваат тогаш кога им се посветува доволно време и трпение.





Има одредена рамнотежа помеѓу предвременото дејствување, односно преземањето избрзана активност, и седењето со скрстени раце.

и да ја постигне нашата цел? Можеби ни се чини дека очекуваните бенефиции не се доволно привлечни или не ги сметаме за доволно вредни за воопшто да почнеме со обиди. Или, можеби се сомневаме дека тие обиди нема да ни ги донесат саканите резултати.<sup>3</sup> Два дополнителни предизвици тука се и недостигот од почит спрема себеси и неспособноста за фокусирање. И на крај, мора да напоменеме дека дејствувањето може да се покаже сосема неефикасно поради лошо планирање, процена или лошо спроведени или предвидени корективни мерки.

*Недоволна исплата.* Мора да се исплати одреден износ за да се постигнат замислените цели. Обично ја споредуваме таа цена со вредноста на исходот. Понекогаш, остварувањето на одредени цели бара обиди или финансиски ресурси со кои не се располага, без претходно исполнување на ред други потребни цели. Лесно е да се дејствува кога со малку труд се постигнуваат позитивни резултати.

Оние цели што претставуваат поголем предизвик обично бараат вложување поголем напор. Постигнувањето на долготрајните цели бара дисциплина и одржување, и покрај наметнатите тешкотии. Исто така, треба да се напомене дека од голема корист би било кога човек би уживал во тој целосен процес на постигнување на саканата цел - дури и кога тој процес би се одвивал навистина бавно.

*Веројатност за успех.* Дали дејствувањето ќе ни го донесе саканиот исход? Раководителите може да се сомневаат, на пример, дека соочувањето со работниците, кога се работи за не многу способни работници, би можело да придонесе за подобра продуктивност. Можно е преземањето на таквата активност да придонесе само за потврдување на непријателството, а со тоа уште толку да се намали продуктивноста. Затоа, пред да се преземе каква било активност, раководителите можеби треба да се консултираат со некој поупатен работодавец, односно раководител со поголемо искуство, со пријател или експерт за раководење на секторот за човечки ресурси - или можеби да присуствуваат на семинар за техники за управување.

*Недоволна самопочит.* Одредени раководители го избегнуваат корисното дејствување поради недоволна доверба во сопствените способности за успех. Оние што ги ожнеале плодовите од постигнувањето

на саканата цел имаат поголема доверба во сопствените способности за повторување на тој успех. Успехот - или недостигот од успех - може да се претвори во самоодржувачки и самопоттикнувачки циклус. Современите теории за самопочит<sup>4</sup> сугерираат дека нема човек што не се соочува со неуспех во даден период од својот живот, но главниот придонес во подобрувањето на самопочитта го дава соочувањето со тешкотиите, а не нивното избегнување.

*Недостиг од фокус.* Една од најважните задачи при вложувањето напори за остварување одредена цел е избегнувањето на пречките. Луѓето можат да користат број методи за фокусирање на поставената цел: читање литература во врска со поставената цел; одредување и оставање простор и време за размислување и разгледување на темата што е во прашање; поставување визуелен потсетник, како на пример фотографија или белешка, на јасно видливо место.

*Погрешно планирање, погрешна процена и погрешна корекција.* Сигурно сите ја имате чуено поговорката „непишаната цел е само неостварена желба“. Може да се каже дека горенаведеното е малку претерано, но сепак мора да се напомене дека со оваа забелешка се потенцира потребата за внимателно планирање, внимателно оценување и внимателно коригирање. Во рамките на планирањето се вклучени и одредувањето на целта и одредувањето на одреден број други потцели и планирањето на логична низа од настани. Редовното оценување на вршењето на работните должности е дел од процесот на оценување. И на крај, корекцијата може да опфаќа и справување со предизвиците и неуспесите (дури и застранување од целта) и непредвидливи ситуации (од типот на „што ако...“).

Со преземањето на потребната активност кога се раководи работната сила, и особено кога се работи за критична ситуација, брзината не е најважна. Има одредена рамнотежа помеѓу предвременото дејствување, односно преземањето избрзана активност, и седењето со скрстени раце, односно непреземањето никаква активност. Одредени одлуки бараат повеќе време и внимателно планирање пред да бидат спроведени; други ситуации, пак, бараат итно дејствување. Но, најчесто се покажува дека смиреното, постепено работење на случајот ја приближува секоја организација до позитивните промени, за разлика од брзите но краткотрајни напори и обиди.

Дејствувањето без да се земат предвид потребите на работниците и без да се земе предвид продуктивноста, или без разбирање на динамиката на организацијата на трудот



може да резултира со мешавина од позитивни и негативни исходи.

### ПРЕГЛЕД

Трите најважни елементи на ефикасното раководење кога се работи за организација на трудот се следните: (1) земање предвид на продуктивноста и на луѓето; (2) разбирање на организацијата на трудот; и (3) корисно дејствување.

Организацијата на трудот во земјоделството нема да биде ефикасно доколку еден од овие елементи е отсутен од „формулата“.

Грижата за потребите на работниците и за продуктивноста на работниците е основен елемент на ефикасното раководење на работната сила. На крај, раководењето на работната сила мора да биде од корист и за сопственикот на фармата и за работниците.

Клучното разбирање значи: (1) дека работниците се разликуваат едни од други според способностите и мотивацијата; и (2) дека сопствениците на фарми можат да влијаат врз тие варијации.

Располагаме со безброј методи за ефикасно раководење на работната сила и тие може да бидат искористени од страна на сите заинтересирани сопственици на фарми со цел да ги намалат предизвиците и да ги подобрат резултатите. Раководителите мора да ја избегнуваат тенденцијата за потпирање на ограничен број познати методи.

Импулсивните, избрзани и превнимателно преземени активности може да ги влошат предизвиците за раководителите. Од голема корист за сите би било воспоставувањето план со корисен распоред и спроведувањето методи за проценување на напредокот кон остварувањето на поставената цел. Трпеливиот пристап најчесто се покажува навистина покорисен пристап од брзите и непромислени обиди. Недоволната интервенција од страна на раководството може да ги поттикне производителите да преземат контрола врз долготрајната профитабилност и саканите резултати.

### ГЛАВА 1 Користена литература

1. La Vine, P. (1982). Personal communication.
2. Lodi, California. (2000). Grape grower, personal communication.
3. Milkovich, G. T., and Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (7<sup>th</sup> ed.) (pp. 661-662). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
4. See Vroom's Expectancy Theory. Cited in Tosi et al. (1986). *Managing Organizational Behavior* (p. 242). Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
5. Bednar, R. L., Wells, M. G., and Peterson, S. R. (1989). *Self-Esteem: Paradoxes and Innovations in Clinical Theory and Practice*. Washington, D. C: American Psychological Association.