

УНАПРЕДУВАЊА, ТРАНСФЕРИ И ОТПУШТАЊА



Гвадалупе Алегрија е ценета работничка на една голема живинарска фарма каде што работи веќе дванаесет години - но и на тоа како да му дошол крајот. Зошто, ќе прашате. Пред некое време, сопственикот на живинарската фарма привремено ја унапредил Гвадалупе да биде раководител на живинарската фарма, што подразбирало повеќе работни часови, повеќе работни должности, но и поголема плата, се разбира. Но, од договорот останале само работните часови, дополнителните работни часови, поради што таа не можела да поминува многу време со своето семејство, а го добивала истиот месечен надоместок што го добивала на својата обична работничка позиција. Исто така, од две недели, се сторила една цела година. Пред некое време, Гвадалупе дознала дека сопственикот на живинарската фарма вработил неког друг на позицијата раководител на живинарската фарма. А за да биде работата уште полоша, Гвадалупе морала да го обучи новиот работник да ја работи работата што таа веќе совршено знаела да ја работи. Разочарана, почнала да си бара друга работа, а сопственикот на живинарската фарма сè уште не знае дека ќе загуби една од своите највредни и најспособни работнички.

Портер Даглас, механичар што со години работи на фарма, очекувал да биде унапреден во надзорник. Но, кога местото надзорник му припаднало на некој сосема трет работник, кој се пријавил како кандидат за слободното работно место на фармата - а новиот работник бил жена - Питер се разочарал од својот работодавец. Со години бил огорчен и тоа се одразувало на неговата работа, а по некое време престанал и да се труди.

Под *унапредување* подразбираме напредување нагоре по скалата на организација на трудот; ротација на работно место и трансфери се латерални придвижувања на скалата на организација на трудот; деградирање е чекор наназад; а со отпуштањето, работникот повеќе не е дел од скалата. Отпуштањето на работа, за разлика од давањето отказ (Глава 15), е прекинување на работниот однос, понекогаш тоа е привремено, од одредени деловни причини што на никаков начин не се поврзани со

начинот на кој работникот ги вршел своите работни должности. Сите овие промени предизвикуваат промени во статусот, а најчесто и промени во однос на платата на односните работници.

Фармерите можеби не очекуваат дека таквите организациски активности би можеле да предизвикаат пад на моралот на работникот или влијание врз продуктивноста на работникот. Кога одреден работник се чувствува одбиен, таквата ситуација придонесува за појава на јасно незадоволство

кај работникот. Гвадалупе Алегрија е огорчена поради начинот на кој ја третираше организацијата за којашто работеше со години. Постојано се прашува: „Зошто ме оставија да работам цела една година како раководител без да ми кажат дека не сум способна да ја вршам работата како што треба?“ „Зошто ми велеа дека одлично си ја вршам работата?“ „Го научив начинот на работа, се докажав на работа, знам совршено да ги вршам работните должности на еден раководител, а сепак вработија неког друг. Зошто?“

Но, терминот „огорчен“ е навистина преблаг за да се опише како се чувствува Портер Даглас откако не го доби заслуженото унапредување. До ден денес го презира својот работодавец бидејќи вработи жена на работното место што го заслужуваше тој. Унапредените работници, или оние што се вработуваат првпат во рамките на една фарма на повисоки работни места, исто така може да се соочат со предизвици слични на оние со кои беа принудени да се соочат Гвадалупе и Портер откако не ги добија своите заслужени унапредувања. Кога работниците ја разбираат логиката на донесената одлука, тогаш постојат шанси да се одржи моралот на работниците.

Исто така, кога не се вршат потребните консултации со работниците, постојат шанси за појава на тешкотии. Да земеме еден пример, еве да речеме дека една работничка што е преместена од едно работно место, каде што работела сама, на друго работно место, каде што треба да работи цело време заедно со некоја друга работничка - но тоа може да значи или награда или казна. Ист е случајот со унапредување работници од полесно на потешко работно место без претходно извршени консултации.

Во рамките на ова поглавје прво ќе се фокусираме на стажот и ќе ги земеме предвид заслугите на работникот при процесот на унапредување и при донесување одлуки кој работник треба да се отпушти. Потоа, ќе се фокусираме на тоа како треба да се постапи при отворање на процесот на селекција на кандидатите, кои не се постојни работници во фармата што го нуди слободното работно место. Ќе го завршиме ова поглавје со понуда на неколку алтернативи за задоволување на потребите на работниците за тие да се мотивираат и да бидат попродуктивни - без задолжително унапредување.

СТАЖОТ НАСПРОТИ ЗАСЛУГАТА¹

Под *стаж* ја подразбираме *должината на работниот однос* на работникот на

одредено работно место, работна група или фарма. Еден работник што цели три години работи на една фарма има подолг стаж од работникот што таму работи само две години. *Заслугата*, од друга страна, се однесува на „вредноста“ или „вештината“ на работникот. Потешко е да се процени заслугата, отколку кој е поискусен. Во контекст на унапредувањето, зборуваме за значајните квалификации, но и ефикасност на работењето.

Унапредување според стажот

Во еден конкретен систем на стаж, каде што единствениот фактор што се разгледува кога се работи за алокација на работни места е долготрајноста на работниот однос - работникот започнува да работи од најниско ниво и напредува нагоре по скалата на организација на трудот според тоа како се ослободуваат работни места на повисоки позиции. Сите перспективни надзорници и раководители на една фарма напредуваат во работата од едно на повисоко ниво, на пример од косач на наводнувач и така натаму, па сè до оператор на опрема, па сосема на крај влегуваат во раководството. Во рамките на еден систем на стаж, должината на работниот однос е основниот критериум за унапредување.

Обично, стажот се важи само за одредени специфични работни места. Одредени групи може да содржат само една работна класификација, а други групи содржат повеќе работни класификации. На пример, сите косачи, берачи, наводнувачи и трактористи може да спаѓаат само во една група; механичарите и заварувачите во друга; управителите и раководителите во трета. Сите раководители, на пример, некогаш работеле како управители на тимови од работници, но тоа не мора да значи дека некои од нив работеле како косачи или наводнувачи.

Бенефициите и недостатоците на користењето на стажот при донесувањето одлука за тоа кој треба да се унапреди се наведени во Поле 4-1. Најсилната страна на стажот е неоспорливата објективност. Одгледувачите може да отстапуваат од овој систем што се базира само на стажот за да се избегнат некои од неговите вредни ограничувања. Системите на стаж имаат тенденција да ја наградуваат лојалноста и да ја промовираат соработката – иако не ја промовираат извонредноста.

ПОЗИТИВНИ СТРАНИ

- Работниците добиваат шанса да искушат повеќе работни места додека напредуваат по скалата на унапредувањето, доколку останат доволно долго во рамките на една фарма за да можат да дочекаат да се отвори повисока работна позиција. Работните места можеме да ги групираме во неколку различни скалила, така што искуството со одредено работно место може да послужи како корисна обука за некое друго работно место во таа фарма.
- Соратката помеѓу работниците ретко се нарушува поради конкуренцијата за субјективно одредени унапредувања.
- Работниците не треба да се трудат да ја добијат наклонетоста на своите работодавци (по пат на непродуктивни методи) за да бидат унапредени. На пример, доколку упатувањето на еден надзорник ги прекршува интересите или политиката на ранчот работниците не би требало да се плашат дали некој ќе ги прекори бидејќи не ги следеле тие интереси или политиката на ранчот бидејќи и нивниот претпоставен го прави тоа.

НЕГАТИВНИ СТРАНИ

- Одредени работници можеби нема да сакаат или нема да можат да вршат одредени работни должности каде што се работи за систем на стаж (не можат сите трактористи да бидат добри надзорници, па и да сакаат да бидат). Работниците треба да знаат кога не треба да прифатат унапредување, треба да знаат да си ги проценат способностите за тоа да биде од корист и за нив и за работодавецот и за целата фарма.
- Амбициозните работници можеби нема да сакаат да чекаат да им „дојде редот“ да бидат унапредени и да ги добијат работните места што ги сакаат.
- Не се засилува мотивацијата на работникот за да работи што е можно подобро.
- Групите од емигранти, односно етничките групи што никогаш порано не се занимавале со земјоделство, и жените долго време се тргнати настрана кога се работи за унапредување на повисоки работни места (а тоа е резултат на фактот што токму тие групи, значи етничките групи, групите на емигранти и жените се групи што имаат забележан најмал степен на вработеност и најмал степен на стаж).
- Работодавците се трудат да вработат работник со превисоки квалификации на работно место што не бара никакви квалификации, па тие располагаат со потребниот капацитет за унапредување.

ПОЛЕ 4-1

Унапредувања врз основа на стажот на работникот

ПОЗИТИВНИ СТРАНИ

- Способностите на работниците што можат да им бидат од корист за вршење на работните должности на тоа работно место, може да бидат споредени со слободното работно место што можеби работникот сака да го пополни.
- Мотивираните и амбициозни работници може да бидат наградени за одлична изведба на работните должности.
- Изведбата на работните должности треба да се негува и да се одржува.
- Одредени луѓе може да се вработат за вршење одредени работни должности, а не поради способноста што ја промовираат за себе.

НЕГАТИВНИ СТРАНИ

- Тешко е да се мерат и заслугата и способноста на работникот, особено на објективен, непристрасен начин.
- Надзорниците можат да ги наградат своите своите омилени работници, а не најдобрите работници.
- Конфликтите може да резултираат од конкурентноста на работникот за придобивање бодови за заслуга.
- Нелегалната дискриминација може да биде дел од процената на заслугата.

Под стаж ја подразбираме должината на работниот однос на работникот на одредено работно место, работна група или фарма. Заслугата, од друга страна, се однесува на „вредноста“ или „вештината“ на работникот.

ПОЛЕ 4-2

Унапредувања врз основа на заслугата на работникот

Унапредување според заслугата

Унапредувањата врз основа на заслугата на работникот се од корист за работниците што сакаат да напредуваат и напредуваат бидејќи се најквалификувани за тоа работно

место, а не се унапредуваат работници врз основа на стажот. Во случаи кога вашите работници се пријавуваат за повисока работна позиција во вашата фарма, се разгледува и минатото искуство на тој работник пред да му се даде слободното место што се отворило на вашата фарма. Ефикасните системи за наградување на трудот на вредните и заслужните работници помагаат да се изгради доверба во рамките на тој систем (Глава 6).

Заслугата тешко се дефинира и се мери и најчесто бара тешки субјективни процени. Во одредено време некој ќе мора да донесе одлука во врска со релативна заслуга на работникот. Најверојатно, работодавците нема да можат лесно да направат разлика помеѓу заслуга – бидејќи е навистина тешко да се дава процена на објективен начин - и фаворитизам.

Позитивните и негативните страни од системот на заслуга се изнесени во Поле 4-2.

Унапредувања според стажот и според заслугата

Еден сопственик на фарма може да направи комбинација од стаж и заслуга на работникот за да се создаде една основа за унапредување и да се создаде една мешавина од бенефиции. Со ваквиот пристап, постојат голем број варијации што водат до различни резултати. Да земеме еден пример, вие како сопственик на фарма можете да го унапредите работникот со најдолг стаж, но најмалку квалификации, или можете да го унапредите оној од тројцата најквалификувани работници за таа работа што има најдолг стаж.

Прашањата во врска со стажот и заслугата се прашања што се неизбежни при дискусиите за други области на политика како платата на работниците (тема што ќе ја обработуваме во Глава 7) и како што е случајот со отпуштањата од работа (наша наредна тема). Да се остави отворена можност за вработување на најквалификуваниот работник, па дури и да се работи за нов работник што никогаш претходно не бил дел од персоналот на фармата е тема што ќе ја обработуваме малку понатаму во рамките на ова поглавје.

СТАЖОТ НАСПРОТИ ЗАСЛУГАТА ВО СЛУЧАЈ НА ОТПУШТАЊА ОД РАБОТА

Отпуштањата од работа обично се сметаат за прекинување на работниот однос врз основа на недоволно квалитетно извршување на работните должности или недоволно произведен капитал, а не поради

слабо извршување на работните должности. Отпуштањата од работа се најчесто привремени и се случуваат со надеж дека работниците ќе можат пак да се вратат на работа кога е потребно и доколку е потребно да се вратат.

Кога се отпуштаат сите работници, сè уште има потреба да се земат предвид стажот и заслугата на секој работник. Но во случај на делумни или постепени отпуштања од работа, тогаш доаѓа време за донесување тешки одлуки.

Отпуштањето на годишните работници бара поинаков пристап од пристапот што се користи при отпуштањето на сезонските работници. Одлуките што треба да се донесат при отпуштањето на несезонскиот персонал се најтешките одлуки што треба да ги донесе еден раководител на фарма. Кога зборуваме за вакви работници, зборуваме за работници што се надеваат, по вработувањето, дека ќе можат да си го задржат своето работно место доколку коректно си ги вршат работните должности и додека организацијата во којашто работат е стабилна и опстојува.

Фармерите имаат можност да направат комбинација од стаж и заслуга кога треба да се направи една основа за отпуштање одредени работници. Но најчесто во ваквите случаи поголема вредност добива стажот; всушност, како еден вид заклучок можеме да кажеме дека кога се работи за отпуштање стажот е поважен, а кога се работи за унапредување, заслугата е таа што се зема предвид. Би сакал да разјаснам дека со ова не тврдам дека стажот е поважен од заслугата.

Аргументите што го поттикнуваат отпуштањето, во смисла кој последен се вработил тој прв ќе си оди кога треба некој да се отпушти, се следните:

(1) Колку подолго работел одреден работник за дадена фарма толку поголема лојалност стекнал. Другите работници се во состојба и ситуација да набљудуваат и да бидат под влијание на тоа како се постапува работниците со подолг стаж.

(2) Постарите работници што се отпуштени од работа потешко наоѓаат друга работа со иста или приближна плата на онаа што ја земале на претходното работно место. Полесно е со помладите работници кои полесно можат да најдат работа со слични услови на претходната работа.

(3) Отпуштањето од работа според заслугата може да доведе до судење врз основа на дискриминација, доколку непропорционално се отпуштаат само постари работници.

Основниот аргумент од страната на заслугата при одлучувањето кој треба да се отпушти е следниот:

Отпуштањата од работа обично се сметаат за прекинување на работниот однос врз основа на недоволно извршување на работните должности или недоволно произведен капитал, а не поради слабо извршување на работните должности. Одлуките во врска со отпуштањето на несезонскиот персонал се најверојатно најтешките одлуки во врска со организацијата на трудот во земјоделството. Тие одлуки обично паѓаат во рацете на раководителите или сопствениците на фармата.



Раководството треба да се потруди да си ги задржи најдобрите работници, особено кога треба да се работи со помал број работници.

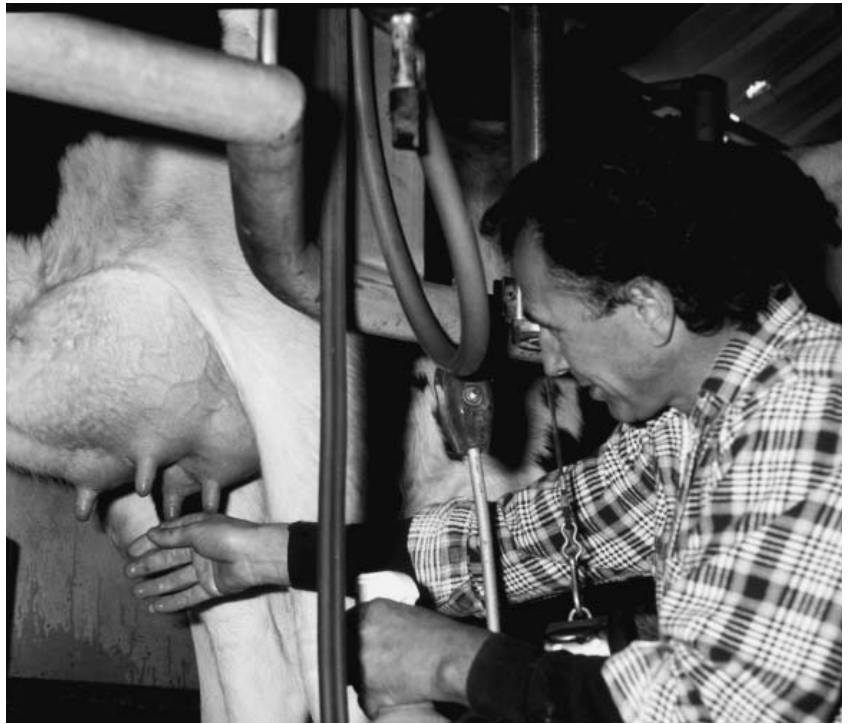
Работодавците понекогаш им нудат пакет бенефиции на работниците што ги отпуштаат, за да поттикнат што е можно поголем број постари работници сами да дадат отказ без да дојде до отпуштање. Ваквиот пристап се користи во ситуации кога се прават обиди да се заштедат пари во рамките на организационите каде што постарите работници земаат поголеми плати (Глава 7). Работодавците, според потребата, можат повторно да вратат одредени работници на работа.

Во земјоделството, сезонските работници се тие што најчесто се зафатени со отпуштања или враќања на работа. Во рамките на фармите каде што работниците се враќаат секоја сезона, политиките за отпуштање и повторно вработување не се толку важни за разлика од фармите каде што има постојано вработување. Иако сè уште постои чувство за заемна обврзаност помеѓу работникот и работодавецот, оваа врска и не е толку силна и сериозна. Од друга страна, пак, „доколку еден работодавец често се соочува со проблеми во врска со отпуштање, тогаш потребно е да се одбере политика што ќе се покаже како ефикасна во повеќе наврати. Промена на новите политики лесно може да создаде сомневања во врска со тоа колку коректно се постапува со сите засегнати страни.“²

Некои сопственици на фарми ги охрабруваат сезонските работници да останат во контакт со нив и во периодот кога нивниот труд не е потребен. Можат да им испраќаат картички за време на лоши периоди или да им понудат зголемување на платата кога сакаат пак да ги вработат. На овој начин работодавецот може да си создаде стабилност на својата работна сила и да си го зголеми бројот на искусни работници.

Разликата помеѓу сезонските и постојаните работници станува помала во ваквите случаи.

Бампинг-правото (договорно право кога се отпушта постар а не помлад вработен за позиција за која и обајцата се квалификувани) е прашање што најчесто се поврзува со отпуштањата од работа. Во случаи кога сопственикот на фарма воспоставува ваква политика, оној работник чие работно место се елиминира, може да биде отпуштен од тоа работно место и вработен на друго работно место во рамките на таа фарма. А работникот чие работно место е преземено од друго работно место може да биде префрлен на друго работно место пак во рамките на таа



фарма. Значи ваквата политика подразбира еден вид уназаднување, а не унапредување на работникот, или во други случаи трансфер на работникот од едно на друго работно место (во зависност од нивото на организацијата на коешто се префрла), со што на работникот му се овозможува да остане на работа, но на друго работно место и да извршува други работни должности. Ваквата политика може да се однесува само на одредени работни места или само во одредени сектори на фармата, а понекогаш таа може да се применува и на ниво на цела фарма. Ваквата политика исто така може да се базира и врз стажот, врз заслугата или врз комбинација од стажот и заслугата.

УНАПРЕДУВАЊЕ ВАШ РАБОТНИК ИЛИ ВРАБОТУВАЊЕ НОВ РАБОТНИК НА ПОВИСОКА РАБОТНА ПОЗИЦИЈА?

Политиките што се однесуваат на унапредувањето работници може да имаат силно влијание врз надежите на работникот во однос на унапредувањето, но и врз нивната мотивација, и врз севкупната продуктивност на вашата работна сила. Најчесто се случува работодавецот да се чувствува обврзано да ги унапредува само своите работници, бидејќи се плаши да не им ги намали лојалноста и ентузијазмот со кои ги вршат своите работни должности. Унапредувањето на работниците што со години работат за вас ги охрабрува нив да ја гледаат вашата фарма како организација во чии рамки им се нуди напредување во кариерата. Но, за

Погрешна е претпоставката дека работникот што одлично ги извршува работните должности на едно работно место, по трансферот, ќе може на ист начин да ги извршува работните должности на другото работно место. За еден работник да биде одличен, молзач, на пример, треба да има одредени квалификации и вештини што можеби нема да имаат никаква врска со надзорничката работа.

РАМКА 4-1**Пример за тоа како треба да изгледа една политика за унапредување**

Политиката на оваа фарма е да избере висококвалификувани кандидати за сите слободни работни места. Слободните работни места се ставени на располагање и за заинтересираните кандидати однадвор, а на ранчето ќе бидат вработени само најквалификуваните работници од сите пријавени кандидати и од рамките на организацијата и надвор од неа. Вие како работник сте охрабрен да се пријавите за работно место за коешто сметате дека ги имате потребните квалификации. Ние ви нудиме детален опис на слободните

работни места и работните должности што ги опфаќа секое слободно работно место и ве охрабруваме да се состанете со искусните надзорници задолжени за тие работни места - дури и со надзорниците задолжени за работните места што моментално не се слободни. Според нас, вие имате можност подобро да се подготвите за работно место што ве привлекува, а ние ќе продолжиме со вработување на најпогодните и најквалификуваните работници за работните места што опфаќаат работни должности што токму тие кандидати најдобро ќе ги вршат. Тоа ќе се спроведува по пат на детален и темелен процес на селекција на пријавените кандидати.

жал, мора да напоменеме дека традицијата за унапредување на работниците што подолго време работат во рамките на една фарма исто така може да значи и прескокнување на највиталниот раководствен прерогатив: пополнување работни места со квалификувана работна рака.

Погрешна е претпоставката дека работникот што одлично ги извршува работните должности на едно работно место, по трансферот, без разлика дали се работи за унапредување или за уназаднување, ќе може на ист начин да ги извршува работните должности на другото работно место. Работниците што се префрлуваат од технички работни места на надзорнички работни места, може да се покажат како недоволно способни за справување со дополнителната одговорност и додадената моќ што ќе ја имаат врз другите работници. За еден работник да биде одличен молзач, на пример, треба да има одредени квалификации и

вештини што можеби нема да имаат никаква врска со надзорничката работа. Во неколку случаи слабите работници по унапредувањето се покажуваат како посposобни работници и тоа најчесто се случува поради тоа што на претходното работно место им било досадно да ги извршуваат конкретните работни должности, но и ентузијазмот што го покажуваат на новото работно место може да се покаже како краткотраен.

Политиките на фармите со кои не се гарантира унапредување може да имаат негативно влијание врз развојот на продуктивноста на работната сила во рамките на таа фарма. Во одредени случаи некој сопственик на фарма кога е ограничен со време за извршување одредена работа, може да унапреди одреден работник на привремен период, додека не се создадат поповолни услови за донесување конкретна одлука за вработување. За да се избегнат идните разочарувања на привремено унапредените работници, привремената природа на новото работно место на работникот треба да е јасно нагласена и работникот да биде свесен за тоа (Глава 2).

Понекогаш можеби ќе се најдете во ситуација да *уназадите* одреден работник што по унапредувањето не се покажал како што сте очекувале. На еден ранч, работниците што биле унапредени во надзорници биле лишени од својот стаж и од секое право за враќање на старото работно место. Во рамките на ваквиот систем, надзорникот може да ги загуби правата и на новото и на старото работно место. И фармата и работникот можат да имаат корист кога на новоунапредените работници ќе им се даде одреден пробен временски период за да покажат дали можат да се снајдат на новото работно место.

Проширувањето на работното место се состои од „хоризонтално“ проширување, односно на работникот да му се зададат повеќе работни должности што може да ги врши со помош на квалификациите со коишто веќе располага. На пример, на еден оператор на земјоделска опрема, покрај жнеењето жито, со помош на комбајн, да му се наложи да се жнее и шафраника.





Оние сопственици на фарми што воспоставуваат вакви политики на унапредување пред да се случи унапредувањето на работникот располагаат со повеќе опции при отворањето нови слободни работни места.

Доколку сакате: (1) да ги мотивирате сегашните работници за самите да се надградуваат; (2) работни места во рамките на персоналот пополнети со квалификувана и способна работна рака; и (3) да избегнете ситуација кога треба да ги елиминирате можностите за вработување нов работник, односно работник што нема да биде унапреден туку ќе биде вработен однадвор на повисока работна позиција во рамките на вашата фарма, тогаш треба да ја земете предвид и да ја спроведете политиката изнесена во рамката 4-1.

Таквата политика е товар и за работодавецот и за работникот. Сопственикот на фармата мора да ги известува работниците за новите слободни работни места во неговата организација и да одржува состаноци со заинтересираните работници. Работниците се принудени да преземат иницијатива за надградување на своите способности

и квалификации за да си ги зголемат можностите за идни унапредувања.

АЛТЕРНАТИВИ ПРИ УНАПРЕДУВАЊЕТО НА РАБОТНИЦИТЕ

Понекогаш се случува работниците да бараат унапредување кога нема услови за отворање нови работни места. Што треба да сторите кога нема слободно место за работникот што сака унапредување? Или, како да го одржите задоволен работникот во вашата млекарница кој сака да биде унапреден ако немате услови за вработување уште еден раководител на млекарница сè додека не се ослободи такво работно место? Работниците често се залажуваат со тоа што веруваат дека единствениот доказ за успех во кариерата е унапредувањето. Така, и одредени работодавци веруваат дека единствениот начин да се награди заслужен работник е тој да се унапреди.

Работниците што сакаат да бидат унапредени понекогаш бараат вршење некакви промени или се закануваат дека ќе ја напуштат фармата доколку нивните услови не

Збогатувањето на работното место подразбира „вертикално“ проширување на работното место со зголемувањето на одговорноста на работникот во рамките на неговото моментално работно место. На пример, на еден говедар може да му се даде дополнителна одговорност, сам да ги избира коњите со коишто ќе работи при вршењето на должностите во врска со говедата на фармата и да му се даде можност за поголемо и позначајно учество во здравствената нега на говедата.

бидат исполнети. Во таков случај, доколку не постојат можности и услови за унапредување, работодавецот може на позитивен начин да го охрабри работникот да трага по нови работни можности користејќи реакции од типот:

„Ние не сакаме да ги уназадумае нашите работници, ако некој сака да напредува и има можности за унапредување, ние нема да му стоиме на патот“; „Кога има потреба, ние го поддржуваме и му помагаме на нашиот работник да си најде нова, подобра работа“, па дури и нешто во ваков стил: „Нашата организација ја сметаме за еден вид отскочна штица за други работни места и за унапредување на нашите работници. Горди сме на голем број наши работници што започнале да работат кај нас, а сега работат на други места.“

Во одредени случаи, само ваквиот однос се покажува како практично решение на проблемот со унапредувањето. Но, како што ќе видиме, постојат голем број околности каде што квалификуваните работници напредуваат во рамките на своето работно место без да бидат унапредени на друго работно место.

При разгледувањето на стратегиите потребни за решавање на ваквите проблеми се прават обиди да се најде најдобрата стратегија, а тоа може да се постигне на следниот начин. Запрашајте: (1) дали работникот сака да напредува; (2) дали работникот сака поголема одговорност, повеќе обврски и поголем број работни должности. Во вториот случај работникот може да добие поголем број работни должности и работни задачи што би можеле да се сметаат за *трансфер*, а не за *унапредување*.

Проширување и збогатување на работното место

Доколку одреден работник бара повеќе работни должности во рамките на своето работно место, вие како работодавец можете да му го овозможите тоа по пат на: (1) проширување на работното место; (2) збогатување на работното место. И во рамките на првиот и во рамките на вториот случај додадената одговорност треба да биде придружена со соодветно зголемување на платата што работникот ја добива за вршењето на работните должности на своето работно место.

Проширувањето на работното место се состои од „хоризонтално“ проширување, односно на работникот да му се зададат повеќе работни должности што може да ги врши со помош квалификациите со коишто

веќе располага. На пример, додавање плус дваесет крави на линијата за молзење на работникот што е задолжен за молзење, или на еден оператор на земјоделска опрема, покрај жнеењето жито, со помош на комбајн, може да му се наложи да се жнее и шафраника.

Збогатувањето на работното место, пак, подразбира „вертикално“ проширување на работното место со зголемувањето на одговорноста на работникот во однос на донесувањето одлуки. Еден лабораториски техничар, на пример, што е задолжен за одгледување ситно овошје може да добие дополнителна обврска за едукација на муштериите во однос на тоа за време на која фаза е најпогодно да се купат садници, или во однос на тоа како треба да се грижи за садниците правилно да изртат. Исто така, на еден говедар може да му се даде дополнителна одговорност, сам да ги избира коњите со коишто ќе работи при вршењето на должностите во врска со говедата на фармата и да му се даде можност за поголемо и позначајно учество при донесувањето на одлуките во врска со одржувањето на здравјето на говедата за коишто е задолжен.

Трансфери и ротација на работното место

Трансферот и ротацијата на работно место се видови проширување на работното место што вклучуваат преместување од едно работно место на друго работно место со слични одговорности и работни должности. Трансферите обично траат подолго за разлика од ротацијата на работното место, бидејќи ротацијата на работното место може да значи неколку краткотрајни промени на работното место. Исто така, одредени ротации на работното место се циклични ротации, кои вклучуваат повеќекратно минување низ истиот сет од работни места, значи еден работник во неколку наврати ќе работи на истите работни места.

Во една млекарница, на пример, работниците може да бидат дел од циклична ротација на работните места што се движат од молзење до хранење на кравите. Покрај тоа што со примената на ваквите методи за намалува досадата на работното место, трансферите и ротациите на работните места ги изложуваат работниците на поширок спектар од работни должности и работни задачи. Кога се случува недостиг од обрт, од голема помош е да се има работници што ќе знаат да ги вршат работните должности опфатени од испразнетите работни места.

При релокацијата на работниците, како задолжителна мерка при извршувањето

трансфер, може да страда моралот на работниците. Во ваквите случаи единствениот лек е зголемување на платата. Релокациите не се честа појава на фармите, но се од голема помош во случаи каде што процесот на релокација има директно влијание врз двајца сопружници. Одредени организации, при процесот на релокација, нудат помош за другиот сопружник кој веќе работи на друго место и поради релокацијата на неговиот партнер мора да ја напушти својата работа, за тој да може лесно да се снајде во новата заедница и да си најде нова работа. Релокациите на меѓународно ниво нудат уникатни предизвици и можности.

ПРЕГЛЕД

Придвижувањата во организацијата, како што се унапредувањата, трансферите, ротациите на работните места, уназадувањата на работниците и отпуштањата на работниците, може да влијаат на безбедноста, сигурноста, задоволството и на продуктивноста на работниците.

Аргументите во полза на унапредувањата што се базираат врз основа на заслугата на работникот се фокусираат околу квалификациите на работникот и како истиот работник си ги вршел своите работни должности, а аргументите во полза на стажот кога се работи за донесување одлука дали и кој работник треба да биде унапреден, ги потенцираат поголемата сигурност на работното место и заштитата од арбитражен третман. Со стажот се наградува лојалноста на работниците, а заслугата промовира одлична изведба. Една ефикасна комбинација од двете може да резултира со одлични резултати и од примената на едното и од примената на другото.

Дури и работниците што сакаат да бидат унапредени врз основа на нивните заслуги, најчесто се залагаат за отпуштања врз основа на стажот, со што се задржуваат работниците што подолго време работат за дадената фарма. Од друга страна, пак, аргументите во полза на отпуштањата врз основа на заслугите на работниците ја потенцираат потребата од располагање со квалификуван

персонал што би ги вршел работните должности на ниво на целата фарма.

Оние работодавци што се чувствуваат обврзано да ги унапредуваат своите работници што подолго време работат на нивната фарма наместо да вработуваат нови работници однадвор за повисоки работни позиции, може да го забораваат и прескокнуваат највиталниот раководствен прерогатив: пополнување на работните места со квалификувана работна рака. Една успешна политика за унапредување не треба ниту да го задушува моменталниот персонал на фармата ниту да ја елиминира опцијата на раководството за регрутација на нови работници.

Некои работодавци и некои работници веруваат дека унапредувањето е единствениот доказ за успех во работата и на работното место. За среќа, има неколку други начини за нудење повеќе предизвици за работниците. Тоа се постигнува со трансфери, ротација на работното место, проширување на работното место и збогатување на работното место.

ГЛАВА 4 Користена литература

1. Rosenberg, H.R., and Billikopf, G.E. (1983, March 26). This sub-section was adapted from *Personnel: Roles of Seniority and Merit, California-Arizona Farm Press*.
2. Erven, B. (2001, November 20). Ohio State University, [AG-HRnet:1294] layoffs.