

КАКО ДА ИМ СЕ ПОМОГНЕ НА РАБОТНИЦИТЕ ДА СТЕКНАТ НОВИ СПОСОБНОСТИ



Со вработувањето квалификувани работници се намалува потребниот период за обука на новите работници. Но, и покрај тоа што понекогаш се вработуваат и квалификувани работници, често се случува надзорниците да мораат да обучуваат, упатуваат и подучуваат нови работници. Дел вакви задачи може да ѝ се доделат на некоја трета личност. Повеќето работници сакаат да се вработат на работни места каде што можат да ги надградуваат своите технички способности и способностите за тимска работа.

Потребите за обука стануваат очигледни според: (1) податоците добиени од процесот на селекција на работниците; (2) прегледот на способностите на работникот за вршење на работните должности; (3) способностите, квалификациите и познавањето на работникот; (4) вовед на нови работни методи или вовед на нови машини во рамките на фармата; (5) планирање за отворање нови работни места или планирање идни унапредувања; и (6) закони и прописи според кои обуката на работниците е задолжителна.

Од голема помош е да се планира однапред и да се овозможат можности за обука на работниците што можеби ќе се пријават за идните слободни работни места

во рамки на фармата. Во рамките на ова поглавје ќе зборуваме за два вида трансфер на способности. Првиот вид трансфер на способности се фокусира на обука, а вториот вид трансфер на способности се фокусира на подучување и упатување на работниците во однос на новите работни должности.

ОБУКА НА РАБОТНИЦИТЕ

Првиот чекор при осмислувањето на тоа како треба да изгледа и што треба да опфаќа обуката на работниците е да се преведе очигледната потреба (на пример, при воведување некоја нова земјоделска машина во рамките на фармата) во конкретни специфично дефинирани начини на учење на тоа што треба да се научи (на пример, по завршувањето на обуката, операторите со таа машина ќе знаат како да ја сервисираат и како да работат со таа машина на еден ефикасен и безбеден начин). Одредени цели на обука може да бидат поизмерливи, како на пример „деведесет и пет проценти од собраното овошје ќе ги задоволат потребите на пакувањето.“ Одредбите за проценување на начинот на кој се задоволуваат потребите за обука на работниците треба да се утврдат уште од самиот почеток.

Препорачливо е да се идентификуваат сите дупки помеѓу моменталните способности на работниците и целите за обука. Недоволната навремена оценка може да значи дека работниците ќе бидат подложени на повторување информации што веќе ги знаат и разбираат. А што е уште пострашно, без добра процена на способностите на работниците, оние што се задолжени за обука на работниците можеби ќе претпостават дека работниците знаат многу повеќе отколку што всушност знаат, што може да резултира со негативни резултати и за работникот и за целата фарма.

Доколку се потпирате само на обично вербално испрашување на работникот дали знае да врши одредени работни должности, најверојатно нема да добиете вистинит одговор. Одредени работници можеби нема да сакаат да признаат дека не знаат да вршат одредени задачи за да не се посрамаат; а други работници разбираат дека потребата од познавањето одредена работна должност и способноста за нејзиното вршење нудат можност за напредување на работното место. Процената на компетентноста на работникот мора да биде спроведена со цел да се овозможи независно работење на работниците, а не тие постојано да зависат и да се потпираат на некој друг со поголемо искуство и подобри способности. Треба да се овозможат можности за работникот да може да ги демонстрира своите практични способности, но треба да се внимава да не се понижи работникот и да не се загрозува неговата безбедност.

Трансфер на знаење и на способности

Процесот на обука се состои од: (1) објаснување и демонстрирање коректна изведба на работните должности; (2) помагање на работниците да се навикнат да работат под надзор; (3) овозможување на персоналот за независно работење; (4) процена на перформансите на работникот; (5) подучување на работниците врз основа на добиените резултати од процената. Може да се појави потреба од повеќекратно изведување на овие чекори за да се осигури дека работникот со сигурност знае кои се неговите работни должности и како треба да ги изведува нив. Штом работникот ги совлада потребните лекции, може да продолжи со (6) онатамошно утврдување и надградување на своите способности по пат на подучување на некој негов колега.

Има една значајна разлика помеѓу тоа вербално да му се каже на работникот што треба да прави и како треба да ги извршува своите работни должности, и успешниот трансфер на вештини и способности и знаење. Неефикасната обука на работниците може да резултира со кастрење на плодните ластари при процесот на кастрење или со уништување десетици реда расади со домати поради неправилно користење култиватор. Одредени концепти се навистина тешки за учење; други концепти бараат поголемо ниво на практична работа.

При обуката на персоналот, ви се препорачува: (1) постојано и континуирана процена на разбирањето на работникот; (2) распоредување на обуката на учесниците; (3) презентирање одбран број концепти во едно време, а друг број концепти во друго време, за да не се врши притисок на работниците; (4) онаму каде што е потребно, и тогаш кога е потребно, поделба на задачите во поедноставени компоненти; (5) вклучување на сите работници (не претпоставувајте дека другите работници ќе научат како се вршат одредени работни должности само од гледањето како други работници ги вршат тие работни должности за време на процесот на обука; сите работници треба да бидат практично вклучени); (6)

Објаснувањата и демонстрациите се важни за обуката, но работниците најмногу учат кога тоа што им се објаснува и демонстрира го испробуваат во практика. Но, за жал, ваквиот практичен чекор најчесто се елиминира, бидејќи бара многу време.



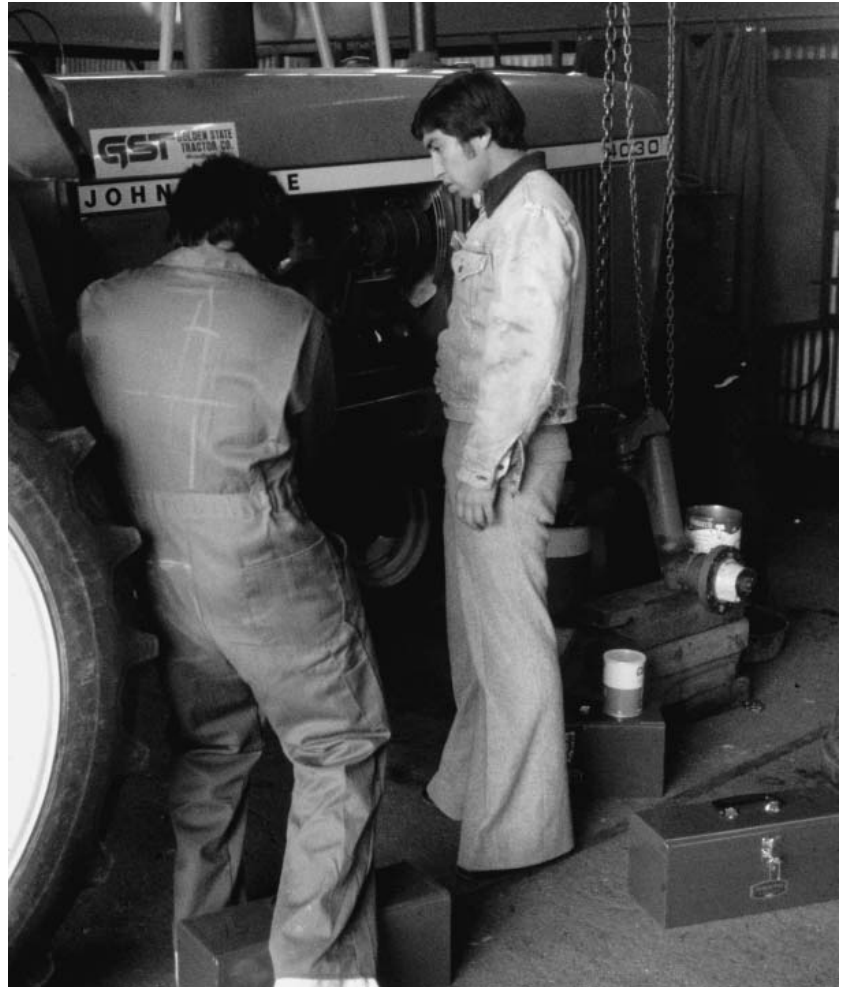
користење визуелни помагала (на пример, примероци од расипано овошје); (7) охрабрување на работниците да поставуваат прашања во врска со работните должности за коишто ги обучувате. Како што е случајот со секоја ситуација за учење, работниците ќе се чувствуваат поудобно доколку оној што е задолжен за нивна обука е пријателски настроена личност, трпелив и позитивен.

Учеството на работниците во процесот на учење

Објаснувањата и демонстрациите се важни за обуката на работниците, но работниците најмногу учат кога тоа што им се објаснува и демонстрира го испробуваат во практика. Но, за жал, ваквиот практичен чекор најчесто се елиминира, бидејќи според најголемиот број работодавци и надзорници токму практичната обука на работниците бара многу време. Потребно е големо трпение да се гледа како еден работник се мачи да изврши одредена работна задача што е една од најлесните задачи за тој што го обучува. Особено ако се работи за работници на почетничко ниво, методите на учење се покажуваат како поефикасни кога ја потенцираат практиката, а не теоријата.

Објаснувањата на одредени работни задачи или на начинот на кој треба да се вршат работните должности треба да се кратки и јасно и да не се премногу сложени, за да може работникот да ги разбере. При прикажувањето видеоснимка (на пример, видеоснимка во врска со безбедноста на работникот што е задолжен за ракување со пестициди) препорачливо е да ги охрабрувате вашите работници да поставуваат прашања во врска со тоа што го гледаат и, се разбира, самите вие, како раководител на фарма, да бидете подготвен да им ги поставите потребните прашања. На ваков начин ќе можете да проверите колку разбрал работникот. Како што учесниците го подобруваат своето ниво на квалификации, воведувањето на теоријата станува витален елемент од процесот на обука на работниците.

Освен утврдувањето на способностите на работникот, треба да им се советува на работниците да соработуваат едни со други, со што ќе се помогне за намалување на времетраењето на процесот на обука, а надзорниците, кои се најчесто задолжени за обука на новите работници, ќе имаат повеќе време за извршување на своите задолженија. Голем број работници ценат кога им се даваат поголема одговорност и поголем број задолженија, со што се подобрува нивниот статус кога им помагаат на своите колеги за време на процесот на обука. Но треба да



внимавате: оние работници што се задолжени за дел од обуката на своите колеги, треба да бидат работници со доволно искуство и со доволно познавање на дадените работни должности за тие да бидат пример за другите работници.

Користење надворешен обучувач

Некои сопственици на фарми претпочитаат да донесат стручно лице што не е дел од нивната работна организација за да го спроведува процесот на обука на новите работници во рамките на нивната фарма, а други сопственици практикуваат да ги испраќаат новите работници на обука во рамките на некоја друга установа.

Оние што најчесто го спроведуваат процесот на обука на новите работници за сопствениците на фармите се советници, нутриционисти, ветеринари, експерти за градење меѓучовечки односи, експерти за продажба, експерти за безбедност на фарми, експерти за осигурување, произведувачи на земјоделска опрема итн. Сите сопственици на фармитреба да бидат одлично запознаени со материјалот што се обработува за време на процесот на обука на новите работници - обука што се спроведува од страна на стручни лица што не се дел од нивната работна

Сите сопственици на фарми треба да бидат одлично запознаени со материјалот што се обработува при обука од надворешни стручни лица. Исто така, се препорачува одреден припадник на раководството да биде присутен на сите состаноци со работниците. Со своето присуство, дава до знаење дека материјалот е важен и дава можност и на управата се искаже за одредени чувствителни прашања што искрнуваат за време на обуката

РАМКА 5-1**Државно финансиран процес на обука¹**

Сет од ефикасни програми за обука на земјоделски работници беше развиен во Калифорнија за време на раните осумдесетти години од минатиот век. Сетот од програми за обука на земјоделски работници беше дел од Актот за едукација и обука на работното место Калифорнија (CWETA- California Worksite Education and Training Act).

Процесот на обуката беше прифатен како ефикасен и од страна на сопствениците на фармите и од страна на работниците бидејќи: (1) ги задоволуваше потребите и на одгледувачот и на работникот; (2) работниците го „добија“ правото на присуство; (3) владееше добра атмосфера за учење и учесниците покажуваа интерес за учење; (4) имаше процес на транзиција помеѓу обуката на работниците во училишта, и обуката на работниците на работното место; и (5) добиените резултати по завршувањето на процесот на обуката

во однос на новостекнатите способности на работниците беа повисоки и подобри од очекуваното - меѓучовечките односи и комуникацијата помеѓу одгледувачите и работниците се покажаа на највисоко ниво.

Споредба помеѓу потребите на работникот и потребите на сопственикот на фармата. Наместо да се обучуваат луѓе што можеби не се заинтересирани за земјоделска работа, оваа програма беше насочена кон подобрување на способностите и вештините на работниците што веќе работеа во земјоделството. Фармерите секоја година одбираа од еден до три работници и нив ги испраќаа на дополнителна обука. Работодавците во земјоделството се согласија или да им ја зголемат платата на работниците или да им додадат една година стаж по завршувањето на процесот на обука. Голем број традиционални програми за обука на работниците не содржеа таква компонента и не беа во согласност со вистинските услови спроведливи на терен. Обуката на работниците се однесуваше на работници за време на периоди кога истите работници биле отпуштени од работа во претходните години.

Работниците „добија“ право на присуство. Работниците се чувствуваа поласкано кога нивниот работодавец ќе ги избере токму нив за да одат на дополнителна обука. Учесниците претходно ја заработија стипендијата што ја добија за време на процесот на обука. Стипендијата беше дел од осигурителните бенефиции - бенефиции на кои работниците имаа право без разлика дали ќе присуствуваат за време на процесот на обука.

Од друга страна, потрадиционалните програми за обука на земјоделски работници може да се дел од циклусот на јавна помош. Често се случува процесот на селекција на работници за обука да се базира врз основа на тоа колку долго работникот не работи и обично привлекува работници заинтересирани за привремена обука. Ваквите пристапи имаат тенденција суптилно да ги охрабруваат учесниците да се држат до социјалната помош и да избегнуваат вработување.

Владеење на добра атмосфера за учење за учесниците. Часовите се држеа на јазик што го зборуваа, значи мајчин јазик, или на јазик што го познаваа работниците испратени на обука, или се вршеше превод на предавањата. Фармерите имаа удел при избирањето на темите и целите на учењето. Одржуваните курсеви вклучуваа курсеви

Еден фармер во почетокот имал сомневања во врска со јавно финансираните процеси на обука. По завршувањето на процесот на обуката на неговите нови работници, на шега замолил еден од новите работници да поправи една земјоделска машина, а откако работникот одлично ја завршил зададената задача веднаш добил зголемување на платата и намалување на зависноста од надворешни установи.



за заварување, механика, курс по англиски јазик, практична математика и курс по безбедност на фарма.

Предавачите користеа индивидуализиран начин на предавање. За секој посебен сегмент на учење беа осмислени тестови за тестирање на нивните способности и познавање. Беше воспоставен висок стандард за компетенција и беше одлучено дека секој тест може да се преполога (беше утврдено дека секој работник мора да постигне најниска оценка со вредност 8 на скала од 1 до 10). Одредени учесници за време на процесот на обука ги препологаа сите тестови на кои не добија десетка. Учесниците добија поголема самодоверба со позитивното засилување од добро завршените задачи и покажаа подобро разбирање на работниот материјал. Од друга страна, пак, кога индивидуите немаат можност да ги демонстрираат своите способности и да напредуваат во границите на своите можности, тогаш може да се појави деморализација на процесот на обука. Давањето преодни оценки на работници што не ги заслужуваат тие преодни оценки резултира само со намалување на самодовербата на работникот.

Транзиција помеѓу обука на работниците во училиница, и обука на работниците на работното место. Работниците многу добро знаеја каде ќе можат да ги применат новостекнатите и подобрени способности по завршувањето на процесот на обука во предавална. Исто така, програмата им помогна на работниците да ја премостат дупката помеѓу учењето во училиница и спроведувањето на наученото во практика.

Исход на програмата за обука. И сопствениците на фарми и работниците беа задоволни со начинот на кој програмата влијаеше врз способностите на земјоделските работници. Еден фармер во почетокот имал сомневања во врска со јавно финансираните процеси на обука. По завршувањето на процесот на обука на неговите нови работници, на шега замолил еден од новите работници да поправи една земјоделска машина, а откако работникот



одлично ја завршил зададената задача веднаш добил зголемување на платата и намалување на зависноста од надворешни установи.

Неколку сопственици на фарми потоа изјавија дека работниците што го завршиле процесот на обука подоцна покажале поголема иницијатива, на пример, голем број работници сами почнале да си бараат работни задачи и нив да ги извршуваат без тоа да им биде наложено. Исто така, и сопствениците на фарми и работниците, по завршувањето на процесот на обука, изјавија дека се подобриле меѓучовечките односи на работното место.

Од друга страна, пак, работниците вклучени во потрадиционалните програми за обука може да се соочат со предизвикот дали ќе успеат да го задржат своето работно место. Во рамките на една таква традиционална програма е забележан случај на работник што дал отказ од работа поради тоа што сопственикот на фармата му наложил да го исчисти подот. Работникот сакал да почне да работи како надзорник. Друг работник, пак, го оставил тракторот на нива среде ноќ бидејќи „се исплашил“.

Некои од овие работници што го завршиле процесот на обука претпочитале да најдат други извори на државна помош или да работат независно за да не мораат да плаќаат даноци.

Постои јасна рамнотежа помеѓу вклученоста на учесникот и презентацијата на нов материјал. Некои од нас можеби ќе мора да се борат против тенденцијата да се презентира што е можно повеќе материјал. Сè на сè, презентацијата на материјалот без зголемено учество од страна на учесниците во процесот на обука често се покажува како целосно нестимулирачка.

организација. Исто така, се препорачува одреден припадник на раководството да биде присутен од почетокот до крајот на процесот на обуката и да присуствува за време на сите состаноци со работниците. Со своето присуство, припадникот на раководството им дава до знаење на новите работници дека материјалот што треба да го научат

пред да почнат да работат е од круцијално значење за правилно вршење на работните должности што ги опфаќаат нивните работни места. Ваквиот пристап е исто така корисен и за самото раководство од аспект на тоа што на ваков начин раководството добива можност да ги искаже своите ставови во однос на одредени чувствителни прашања

што искрнуваат за време на процесот на обуката на новите работници. Работникот што се враќа по завршувањето на процесот на обуката може да увиди дека не може да практикува и да спроведе сè од она што го научил за време на процесот на обуката - или дека препишаните идеи и концепти се косат со воспоставената политика и филозофија на фармата.

Во рамките на Рамка 5-1 е даден детален опис на тоа како изгледа еден целосен процес на обука на земјоделски работници - на некои од вас овој пример може да им се најде при осмислувањето на една таква програма за вашата земјоделска заедница.

Неколку совети за инструкторите

На ваков или онаков начин, сите ние сме учители. Според мене, постои јасна рамнотежа помеѓу вклученоста на учесникот и презентацијата на нов материјал. Некои од нас можеби ќе мора да се борат против тенденцијата да се презентира што е

можно повеќе материјал во рамките на временското ограничување за презентирање одреден материјал. Сè на сè, презентацијата на материјалот без зголемено учество од страна на учесниците во процесот на обука често се покажува како целосно нестимулирачка. Исклучоците вредни за напоменување се кратки презентации и екстремно динамичните предавачи. Треба да се запомни дека луѓето сакаат да откриваат работи и самите да доаѓаат до заклучоци. Исто толку незадоволително се покажува и поттикнувањето на учеството на учесниците, зголемување на рецептивноста на учењето, а потоа пренесување сосема бескорисни информации.

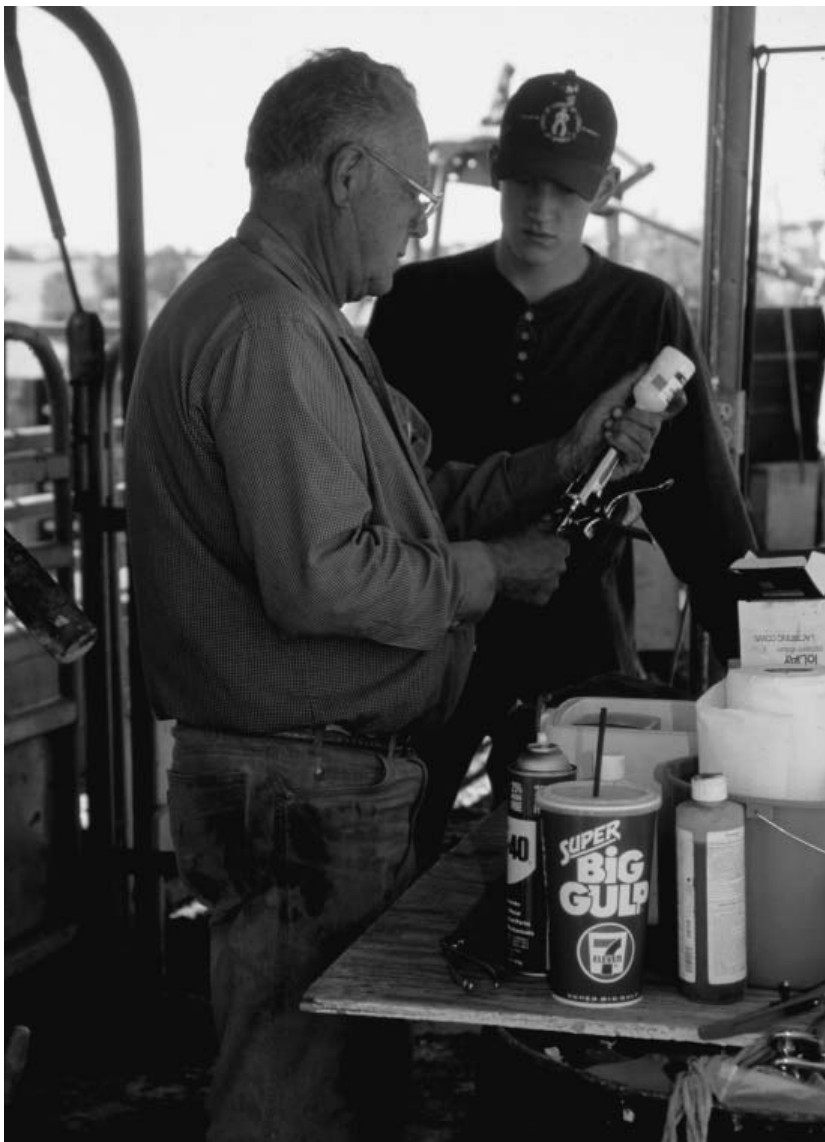
Напишани се голем број дела на тема како да се зголеми учеството на учесниците во процесот на обука. Можеме да продолжиме со подобрување на нашите вештини само со набљудување на начинот на работа на талентирани презентери, со читање и размислување за тоа како треба да го пренесеме материјалот за кој сме задолжени да им го презентираме на работниците. Иако понекогаш ни се чини тешко, корисно е и да се изврши оценување на работилниците и предавањата во училиници по пат на внимателно разгледување на сугестиите за подобрување на начинот на предавање и работа со работниците што се испратени на обука. Покорисно е човек да се фокусира на тоа што се покажало како корисно, како делотворно, и на нешто што може да биде подобро изведено и сработено наредниот пат, отколку на тоа како сме сработиле нешто во однос на тоа како некој друг го сработил тоа.

Колку побрзо, во рамките на една работилница, работниците ќе добијат можност да учествуваат практично, толку повеќе ќе бидат вклучени во самата презентација. Така, самата презентација повеќе нема да биде само ваша презентација, туку секој работник ќе даде свој удел и на свој начин ќе учествува во неа и за време на целиот процес на учење.

Има повеќе начини што можете да ги употребите за активно да ги вклучите работниците во процесот на учење, на пример по пат на поставување темелни прашања, доделување темелни случаи, одигрување одредени улоги и доделување групни активности.

Добро осмислените испитувања се ефикасен начин за промовирање дискусија. Поставување едно прашање на цела група, од друга страна, не е толку ефикасен начин за промовирање активно учество на учесниците колку што е делењето на учесниците во неколку групи од по 3 до 5 работници. Така,

Слика: Менторите може да дејствуваат како советници, подучувачи, лични обучувачи или советници и исто така можат да бидат задолжени за пренесување на тематскиот материјал, пренесување на своето знаење, на своите вештини и способности. Менторите исто така треба да служат како пример за тоа како треба да се однесуваат работниците.



во мала група, секој добива шанса да зборува со некој друг за одредена тема, и така сите се вклучени во процесот на учење.

Јас на пример претпочитам кратки случаи со раскажување кратка приказна, а не пишани случаи што учесниците мора да ги читаат, а се знае дека секој учесник со читање ќе заврши во различно време. За време на еден од моите курсеви ни зададоа пишана задача што содржеше смешна реченица. Сите кандидати се смееја кога ја прочитаа. Кога јас стигнав до таа реченица се изнасмеав, ама само јас... на сфатив дека бавно сум читал. Сите ме погледнаа, јас ги погледнав и повторно заедно се изнасмеавме.

По изнесувањето на устен случај, сите учесници можат да поставуваат прашања за на сите да им биде разјаснето сè што не им е јасно. По одговарањето на сите поставени прашања, кандидатите можат да седнат во групи за да дискутираат и да се обидат да го решат презентираниот проблем. Може да се поделат писмени презентации како дополнување на усното објаснување. Подолгите и посложени групни активности можат да се покажат како многу ефикасни при учењето на важните принципи за учесниците, особено кога се работи за принципи за кои не може да се даде задоволителна замена без практична примена.

Се препорачува да се прекине со активноста додека учесниците сè уште разговараат на зададената тема и додека сè уште владее интерес. Една од најчестите грешки е да се праша секоја група посебно до какво решение дошла, бидејќи најчесто се губи време на повторување на истите откритија. Се препорачува да се замолат учесниците да дадат свој коментар, и тоа не сите, туку само неколкумина, откако групите ќе завршат со дискусијата и да се продолжи понатаму. Од лично искуство знам дека речиси никој не сака активности со доделување улоги, но тука слободно можам да кажам дека доколку доделувањето улоги се врши според реални ликови и ситуации, имате поголеми шанси да ги мотивирате учесниците да се вклучат во активноста. При ваквите активности, јас претпочитам гласно и јасно да ја објаснам ситуацијата и да ги подучам моите актери усно, а не да им доделувам писмени инструкции.

КАКО ТРЕБА ДА СЕ ПОДУЧУВААТ МЕНТОРИ И ПОДУЧУВАЧИ

Во литературата се прави разлика помеѓу ментор и подучувач. И покрај тоа што и двајцата можат да работат со индивидуалци на начин „еден на еден“, менторите инвестираат повеќе време од подучувачите.

Менторите им помагаат на другите по пат на политички процес на препознавање и напредување на работното место со изложување на организациската култура во исто време нудејќи заштита и пријателство.

Менторите можат да бидат советници, лични обучувачи или советодавци и исто така можат да бидат задолжени за пренесување на тематскиот материјал, пренесување на своето знаење, на своите вештини и способности. Менторите исто така треба да служат како пример за тоа како треба да се однесуваат работниците. Во практиката, разликата помеѓу ментор и подучувач може да биде суптилна или само прашање на степен.

За наши цели, подучувањето ќе го дефинираме како менторски начин на однесување на пократок период. Менторскиот начин на однесување може да се одвива помеѓу луѓе што имаат големи дупки во знаењето и разбирањето, или помеѓу колеги што во суштина ја работат истата работа и имаат слично искуство и слична подготовка.

Луѓето имаат различни ставови во однос на тоа како треба да им се помага на другите. Оние што имаат корист од туѓа помош може да негуваат чувство на благодарност или чувство на обврска кон таа личност, или кон општеството како целина.

На пример, еден говедар што добил помош од ветеринар во однос на подобрувањето на вештачкото оплодување можеби нема да може да ја возврати услугата. Но понатаму може да се случи научената вештина да му биде пренесена на друг.

Додека одредени експерти ги добиваат своите награди со одржување чувство на оддалеченост или супериорност, менторите најмногу се радуваат кога добиваат шанса да го пренесат она што го научиле. Менторите бараат луѓе за кои мислат дека ќе можат да бидат на исто или на повисоко ниво од нив во однос на способностите и знаењето. Така, тие: (1) им помагаат на другите; (2) им ги пренесуваат своето знаење и своите вештини на оние што се желни да научат и оние што ги ценат нивните квалитети; и (3) си ја подобруваат сопствената репутација со добро завршената работа.

Голем број, ако не и сите, менторски врски се формираат сосема неформално. Во рамките на Глава 2 зборувавме за значајноста на доделувањето личен ментор или подучувач на работникот за време на периодот на ориентација. Рековме дека доколку сопственикот на фарма не преземе проактивни чекори за да му покаже на работникот „како се работи“ на неговата фарма се пропушта можноста да се искористи

периодот кога работникот е најпослушен и склон да потпадне под ваше влијание. Исто така, работникот е најпослушен и склон кон туѓи влијанија за време на периодите кога се врши оценување на неговиот начин на работа или за време на периодот кога се врши оценување на дисциплинираноста на работникот.

Процесот на подучување на работникот од страна на ментор или на подучувач е навистина влијателен и моќен период. Еден подучувач или еден ментор може да разговара со работникот или работничката во однос на начините на кои работникот или работничката гледа на животот и тоа да има силно влијание врз ред други аспекти.

Еден идеален ментор или подучувач:

(1) *не може лесно да биде заплашен* од работник што набргу станува успешен; (2) има високо ниво на толеранција за работникот што *испробува различни пристапи*; и (3) го охрабрува работникот да преземе иницијатива во однос на тоа колку информации да прима и на каков начин и со колкава брзина да го прави тоа.

Но, и врските ментор-ученик се обременети врски. Понекогаш се случува менторот да продолжи да го гледа својот ученик како почетник долго откако ученикот почнал сам да дава свои придонеси. Исто така, често се случува менторите да не сакаат нивните ученици да ги надминат во однос на вештините и знаењето. Може да се развие чувство на конкурентност помеѓу менторот и ученикот, со што се предизвикува раздор во врската додека се установуваат новите улоги.

Исто така, менторите може да станат манипулативни оддавајќи впечаток дека одредена работна задача може да заврши само на еден начин и никако поинаку. Мора да се напомене дека понекогаш се случува менторите да ги тераат своите ученици да вршат работни задачи што самите тие никогаш не можеле да ги извршат, па така да можат да ги жнеат плодовите од постигнатиот успех на своите ученици. Најлош пример за врската ментор-ученик е примерот за родител-ментор на своето дете-ученик што сака да продолжи со семејниот бизнис.

Сега можеме да се запрашаме какви совети би можеле да даваат менторите или подучувачите. Дозволете да ви одговорам преку неколку примери. Во една ситуација, еден работник имал проблеми со контрола на гневот и воопшто не бил способен за градење меѓучовечки односи. Подучувачот истакнал дека најголем дел од неговата неспособност да гради меѓучовечки односи бил поврзан со неговата способност за предизвикување конфликти, а не дека човекот бил конфликтна личност. Затоа, на работниците

им се препорачува да бидат малку повеќе резервирани и малку помалку самообразени - тоа, велат, е вистинската формула за успешна и ефикасна комуникација.

Во еден друг случај, еден работник бил вработен поради големиот број позитивни карактеристики што ги навел во биографијата, но кога почнал да работи, ни една од тие позитивни карактеристики не се манифестирала. Надзорничката на работникот мислела дека била сосема јасна кога зборувала во врска со тоа што се очекува од работникот, а бидејќи работникот не ги исполнил очекувањата на раководството, се подготвувале да го отпуштат. Површното разгледување на дописите помеѓу надзорничката и работникот во прашање покажале дека човек би морал да чита помеѓу редови, што би се рекло, за да се разбере што точно очекувала надзорничката од работникот. Како и да е, тешката ситуација што се развила не се развила поради надзорничката. Работникот се покажал како сосема неспособен за временско планирање, неспособност во врска со тоа како треба човек да се справува со клиенти што носат работа за фармата, недоволна иницијатива итн. Исто така, работникот покажал јасен негативен однос кон работата и работните должности.

Ваквото однесување би можело да се толкува како резултат на фрустрации и незадоволство во врска со работното место. Работникот и неговиот подучувач се среќавале повеќе од еден час. Зборувале за секој вид однесување поврзано со секој аспект на работното место. Подучувачот бил задолжен да му помогне на работникот да ги согледа предизвиците со кои треба да се соочува на работното место и како да се справува со нив; да се возбудува во однос на предизвиците што можат да му ги донесат и работното место и животот и тие да се гледаат со пригодно ниво на оптимизам.

Подучувачот му зборувал на работникот и за ред практични работи. При расправа, не треба човек да се фали со последниот збор, но за време на една бизнис-комуникација, последниот збор може да се покаже како пресуден.

Подучувачот го советува работникот: (1) да признае дека добил нешто за работа; (2) да го извести одговорното лице до кога ќе може да ја заврши работната задача доколку не му е наметнат временски рок; (3) да ги извести одговорните лица за предизвиците со коишто бил принуден да се соочи при вршењето на дадената работна задача и да даде нов проектиран рок доколку му стане јасно дека нема да може да ја изврши работната обврска во рамките на првично зададениот временски



рок; и (4) да ги извести одговорните лица кои работни задачи се завршени.

Понекогаш на работниците не им е јасно дека во рамките на секоја работа има еден аспект што се нарекува клиентела иако можеби се работи за работници што никогаш не би стапиле во директен контакт со таа клиентела. На пример, еден механичар има своја клиентела, а тоа се луѓето што ги носат своите возила за поправка. Задоволството со работното место произлегува од успешното задоволување на клиентелата по пат на квалитетна и навремена работа (услужен фактор) и способноста да се учи на работното место (развоен фактор). Доколку еден механичар се покаже како неуспешен во однос на зголемувањето на бројот на своите клиенти, неговото работно место е меѓу првите работни места што треба да бидат елиминирани.

Подучувачот, за време на средбите со работникот, зборувал и за тоа како секој работник треба да биде благодарен за своето работно место и за тоа како треба да се труди да биде расположен и весел во однос на своите работни должности, а не да го негува ставот што се шири како зараза меѓу работниците: „Одвај чекам да дојде викенд“. За само шест месеци овој работник станал еден од највредните и најспособните тимски работници и еден од најбараните колеги за совет во рамките на таа фарма.

Во рамките на моите работилници за обука на надзорници понекогаш практикувам да сподела моја лична приказна во врска со тоа колку е важно човекот да негува позитивен однос на работното место. Една година откако стапив во брак со мојата сопруга не заработував многу, па одвај врзувавме крај со крај. Не сакав сопругата

Еден идеален ментор или подучувач: (1) не може лесно да биде заплашен од работник што набргу станува успешен; (2) има високо ниво на толеранција за работникот што испробува различни пристапи; и (3) го охрабрува работникот да преземе иницијатива во однос на тоа колку информации да прима и на каков начин и со колкава брзина да го прави тоа.

да работи, а сакав да можам да го издржувам своето младо семејство и да им овозможам сè што им треба. Работев две работи, едукација на мигранти некои 35 часа неделно; а секоја сабота предавав дресура (дресура на коњи за коњски трки). Едно попладне тргнав да барам дополнителна работа и имав две понуди за потенцијални работни места, ама и двете работни места се ослободуваа за една недела. Продолжив да барам, па влегов во еден мексикански ресторан да прашам да не им треба работник. „За што те бива?“ ме прашаа. Јас одговорив дека сум подготвен да работам каква било работа. „Е, нам баш таков ни треба!“ ми рекоа. Ми рекоа да почнам со миене чинии.

Тоа беше супер работа! Обожавам мексиканска храна, а готвачот секоја вечер ме честеше вечера. По неколку месеци, додека работев во кујната, дојде газдата на ресторанот, адвокат со мексиканско потекло, ми рече: „Грегорио, те гледам колку си весел ваму во кујната, колку си позитивен, па решив да ти дадам работа ваму напред; да работиш со муштериите.“

Тргнав по него, целиот возбуден и занесен: „Леле, ме унапредија во келнер!“ Кога стигнавме кај шанкот, газдата ги извади клучевите од касата, ми ги даде и ми рече: „Ајде, со среќа, ти си новиот менаџер на ресторанот!“ Зборуваше неколку минути, ама јас бев толку вцашен што не се ни сеќавам што точно ми велеше. Кога се вратив дома, ѝ ја раскажав приказната на сопругата и таа вцашено ми рече: „Е вакво нешто може да ти се случи само во Америка!“ Оваа моја анегдота има неколку поуки, но мислам дека треба да ги потенцираме само најважните: (1) од вас зависи каква ќе ви биде работата и каков ќе ви биде животот; и (2) никогаш не знаете кој ве гледа додека работите.

Покрај долготрајната и несебична работа, оние што се добри ментори: (1) ја платиле цената низ годините во однос на развивањето на нивните способности; (2) тие се креативни и независни мислителни; и, што е најважно од сè, (3) тие се позитивни мотиватори што го избираат охрабрувањето пред критиката; довербата пред сомневањето.

ПРЕГЛЕД

Дел од една ефикасна програма за обука вклучува идентификатор на потребите за обука. Обуката во практична смисла е многу поефикасна од пасивните методи на обука. Има значајна разлика помеѓу тоа да им се кажува на работниците како да извршат одредена работна задача и успешното пренесување вештини и способности. Подучувањето и менторството се значајни алати што треба да се користат во рамките на секоја организација, и формално и неформално, со цел да им се помогне на работниците, на индивидуален начин да го осознаат и достигнат максимумот на сопствениот потенцијал.

ГЛАВА 5 Користена литература

1. Billikopf, G. E. (1982, March). A Win/Win Situation. *California Tomato Grower* (p. 14).
2. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdills Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd. Edition) (pp. 833-836). New York: The Free Press.