

СТИМУЛАТИВНА ПЛАТА



„Моите трошоци се намалија за цели педесет проценти, а производството и продуктивноста си останаа исти... Трудољубивите работници работеа двојно повеќе, а некогаш и повеќе од тоа, за разлика од помрзливите работници. Стимулативната плата ја користам и за други работи (не само за балирање, копање или полнење вреќи), како на пример за садење – да можев, за сè ќе давам стимулативна плата!“

Одгледувач од Тенеси

Стимулативната плата обично се дава за одредени работни резултати, а не само за одработени работни часови. Иако знаеме дека стимулациите не се одговор за сите предизвици што му се наметнуваат на работодавецот во однос на неговиот персонал, тие сепак играат значајна улога во подобрувањето на начинот на кој работникот ги изведува своите работни задачи.

Во рамките на ова поглавје ќе дискутираме за повремените и за структурните стимулации. Иако двата вида стимулативни плати служат за наградување на специфични однесувања и резултати на работниците, сепак има голема разлика помеѓу обичната и структурната стимулативна плата. При давањето структурна плата работниците предвреме ја разбираат точната врска помеѓу извршувањето на работните должности и помеѓу финансиската награда за тоа. При повремените пристапи работниците никогаш не знаат кога ќе бидат наградени.

ПОВРЕМЕНА СТИМУЛАТИВНА ПЛАТА

Едноставноста што ја карактеризира повремената стимулативна плата привлекува голем број сопственици на фарми кои не сакаат да применуваат структурна стимулативна плата. Повремените стимулации може да вклучуваат пофалба, едно искрено *благодарам*, банкнота од педесет долари, вечера за двајца во некој локален ресторан, два билети за наредното родо (работниците може да ви понудат одлични предлози за тоа како би можеле да ги стимулирате).

Препорачливо е да им дозволите на работниците сами да си изберат со што би сакале да бидат наградени, а вие да им понудите список со предлози. Давајте ги стимулациите со конкретна пофалба од типот на следнава: „Ова ти е поради тоа што успеа да го намалиш бројот на дефектите на машините за време на жетвата“, а не да им велите: „Ти благодарам за сè“. За да бидат



Повремените стимулации може да вклучуваат пофалба, едно искрено благодарам, банкнота од педесет долари, вечера за двајца во некој локален ресторан, два билети за наредното родео шоу.



ефикасни овие повремени стимулации, мора да ги давате на *неочекувани временски интервали*.

Бонусот што им се доделува на работниците рутински, набргу се претвора во дел од очекуваниот пакет компензации. Со повремени стимулации на работниците им се дава на знаење дека нивните обиди не поминуваат незабележано. Луѓето „цветаат“ кога гледаат резултати од позитивни реакции.

Негативни страни. Трите најважни негативни страни на повремени стимули се: (1) предизвикување *завист* помеѓу работниците; (2) предизвикување чувства кај работниците дека надзорникот дејствува врз основа на *фаворитизам*; и (3) користење на наградите за одржување *социјална раздалеченост*.

Понекогаш е соодветно работникот да се пофали јавно, но понекогаш оваа практика се покажува како повеќе негативна отколку позитивна. Позитивната страна на оваа практика е тоа што понекогаш ги поттикнува другите работници да се споредат себеси и својот труд со тој на работникот што е пофален.

Сите знаеме дека секој работник што ќе добие пофалби за својата работа, ќе му каже за тоа на речиси секој свој колега, но во рамките на овој случај, силата на споредувањето е намалена, бидејќи повремени стимули се даваат во приватни услови. Но, перцепциите меѓу работниците дека наградите се даваат на каприциозен или арбитрарен начин сепак опстојуваат.

Еден од начините за надминување на зависта и фаворитизмот е да се остави на работниците тие да го направат изборот за тоа кој работник треба да биде награден. Процедурата за номинирање на заслужниот работник треба да биде едноставна. Признанието доделено од колегите не би требало да предизвика презир и се смета за еден од најискрените начини за наградување на заслужните работници.

Е, ваквиот начин на признавање на трудот може да биде јавно награден. Но, и тука има една негативна страна: големи се шансите да биде избран работник што е популарен, но тоа не значи дека тој е и најдобриот работник.

Понекогаш се случува работниците да посегнуваат по *позитивен удар*, односно признание дека нивниот труд и нивниот успех на работното место и при извршувањето на работните должности е забележан од страна на одговорните лица. Знаеме дека повремени стимулации се покажуваат како навистина добро прифатени и ценети наградувања, но тука мора да се напомене дека тие може да дејствуваат врз одржувањето социјална раздалеченост од работниците што ги добиваат тие награди. Односно, тоа може да се случи, на пример, кога му се дава парична награда на работник што целел кон психолошка блискост. Само вие како сопственик на фарма за потребите на работникот можете да зборувате само со работникот, и тоа само во дадена ситуација. Сепак, сите работници не се исти, а не се исти ни сите ситуации.

Планови за сугестии. И овие планови може да бидат вклучени во системот на давање повремени стимули. Ви се препорачува да ги признаете и да ги прифатите сугестиите што доаѓаат од вашиот персонал, а оние работници што дале успешни и ефикасни предлози што резултирале со заштеда или зголемено производство или зголемена продуктивност ви се препорачува да ги наградите. Во еден пример, еден сопственик на фарма заштедил илјадници долари, бидејќи го послушал својот работник кој му предложил почесто приспособување на вагите. Овој сопственик на фарма долго време буквално подарувал моркови.³

Сугестиите на работниците што бараат вложување мала сума капитал или намалување на работната рака во земјоделската организација со цел тие да се спроведат, обично резултираат со голем успех. Скапите сугестии или сугестиите што се тешки за спроведување можеби нема да резултираат со парична награда туку со едноставно признание на работникот што ја дал конкретната сугестија.

Од вас зависи одлуката дали ќе ги наградите сите работници или само работникот што е автор на прифатената и спроведена сугестија. Може да постои рамнотежа помеѓу наградувањето на тимскиот труд и наградувањето на индивидуалната креативност.

Без разлика каков пристап ќе користите, еден функционален систем на сугестии бара ефикасно спроведување и вклученост од страна на раководството. Веднаш треба да биде обезбедена сметка за препораките на работникот, како и писмен преглед на активностите и мерките што треба да бидат преземени како резултат на дадените сугестии.

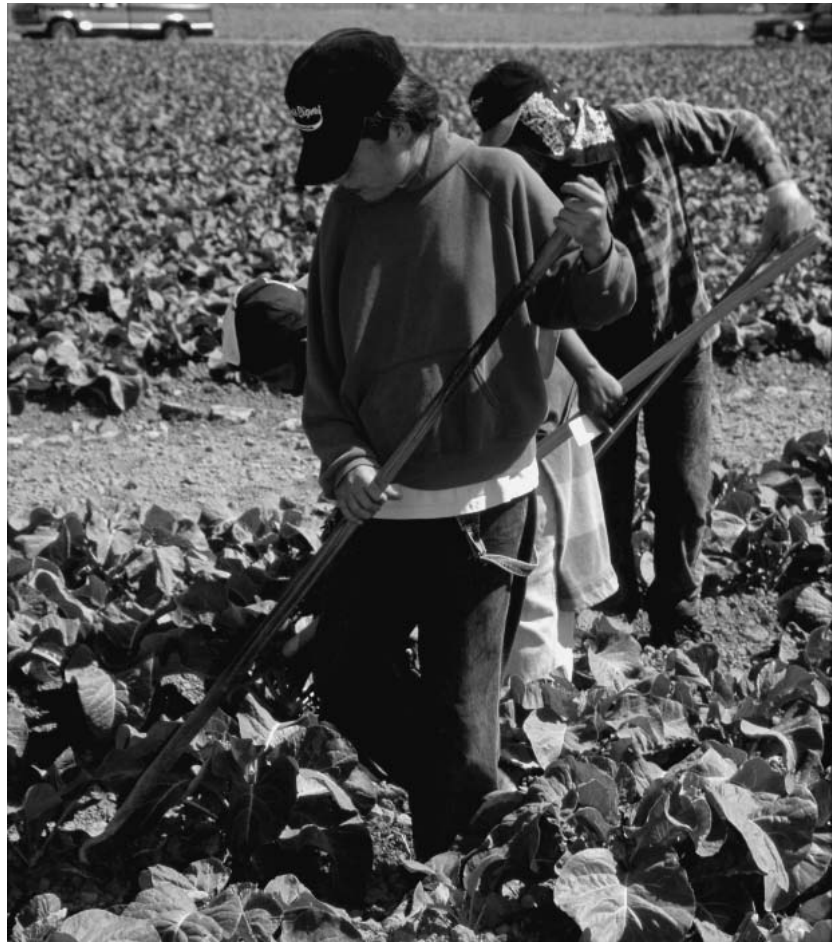
Не треба да се прифатат сите предлози што се дадени од сите работници, но работниците имаат право да бидат известени за тоа чии и кои сугестии се земаат предвид за спроведување. Планот за структурни стимулации, за кој ќе дискутираме во наредниот дел, им помага и на работниците и на раководството, особено од аспект на комуникацијата.

СТРУКТУРНИ СТИМУЛАЦИИ

Со помош на структурните стимулации се олеснува насочувањето на работничкиот труд. Другите бенефиции на овие стимулации вклучуваат сигурност и намалување на трошоците за сопственикот на фармата. А бенефициите за работникот вклучуваат поголема плата и задоволство од работното место.

Во зависност од тоа како сопствениците на фарми гледаат на структурните стимулации, можеме да изведеме четири групи:

1. *Стимулациите се ефикасни* - до овој заклучок доаѓаат доколку ги спровеле стимулациите и по спроведувањето забележале дека се мотивира и се одржува високо ниво на перформансите на работниците. Еден млекар од Станиславус секоја година троши од пет до седум илјади долари за да ја имплементира својата програма за стимулации, а по
2. *Предизвиците што искрснуваат од давањето стимулации* - главните грижи што искрснуваат во врска со стимулациите добиени според резултатите на спроведените анкети⁴ се следните: (а) некавалитетна работа (или запоставени важни цели што не се директно наградени со доделените стимулации); (б) не се забележува никаква промена во работата на работникот, ниту на подобро ниту на полошо; (в) се појавуваат тешкотии при обидот за воспоставување стандарди; (г) промени во однос на работните методи или работната технологија; и (д) претеран однос кон водење записници.
3. *Стимулациите не се однесуваат на моменталните потреби и не се применливи кон нив.*
4. *Стимулациите не се користат поради недостиг од информации во врска со тоа како треба да се воспостават и да се одредат.*



Јавните пофалби на заслужните работници може да предизвикаат љубомора и завист кај другите работници.



И покрај бенефициите, односно позитивните страни на исплатата според продуктивноста, односно исплатата по производ, работниците обично се бунат поради тоа што: чувствуваат дека начинот на кој се одредува исплатата според производот не е фер; претпочитаат да бидат исплатени на час; или асоцираат ред други бенефиции со исплатата на час.

Чувствата на работниците се поделени и во однос на стимулативната плата. Еден работник во млекоарница изјави дека стимулативната плата е плата што сопствениците на фармите им ја даваат на работниците кога не сакаат да им исплатат фер-плата, односно кога не сакаат да им го исплатат сработеното. Еден друг работник во млекоарница изјави дека бил навистина возбуден во врска со новата програма за стимулативна плата и стимулации за работниците што пред некое време ги вовел сопственикот на фармата; со тоа, рече работникот, во него како да се родило чувство дека е дел од тим. Работниците што работат во групи, особено на овоштарници, на лозја и во бавчи со зеленчук, исто така имаат поделени мислења во однос на стимулите и стимулативните плати.

Покрај бенефициите, работниците што работат во тим, биле еднакво поделени на две групи. Едната група работници сакале да бидат плаќани на час, а другата група работници сакале да бидат исплаќани според продуктивноста. Најчестата причина поради која одреден број работници претпочитаат исплата според продуктивноста, била зголемениот потенцијал за заработка. Така, работниците можеле да заработат многу повеќе за помалку работни часови, иако тоа подразбирало поголем труд. Работниците што сакале да бидат исплаќани на час можеме да ги поделиме во три категории. Работниците обично се бунат поради тоа што: (1) чувствуваат дека начинот на кој се одредува исплатата според производот не е фер; (2) претпочитаат да бидат исплатени на час; или (3) со исплатата на час асоцираат ред други бенефиции.⁵

Примери за структурни стимулации

Една структурна стимулација мора да биде: (1) способна за *флукуација* (тука зборуваме за варијабилна плата), односно да се менува како што се менуваат способностите и вложениот труд на работниците; и (2) базирана врз *специфичното достигнување* – односно *треба да им биде јасно и на раководството и на работниците зошто се дава наградата*. Примерите за типични стимулации вклучуваат и:

- исплата по производ по глава на работник кога станува збор за режење или берење;
- кога ќе ја завршат работната задача зададена за тој ден, да им се дозволи на работниците да си одат порано дома, со цела дневница;
- да им се дава бонус на работниците што остануваат до крајот на сезоната;
- да се дава бонус за квалитет или бонус за продуктивноста;
- да им се дава бонус на работниците што помогнале за намалување на трошоците на производството;
- да се врши поделба на профитот.

Примери за исплати и бенефиции што не се сметаат за стимулации:

- повеќето мандатирани бенефиции, како што се: осигурувањето на невработените, компензацијата на работниците итн.;
- немандатираните бенефиции што не флукуираат, како што е на пример сместувањето на работниците;
- покачувањата на платата, одморите или наградите кои, откако ќе се заслужат и ќе се добијат, не се враќаат или ретко се губат;
- платата во врска со сработеното време (освен бонусите за присуство, за тешки смени и слично).

ЧЕКОРИ ЗА ВОСПОСТАВУВАЊЕ СТРУКТУРНИ СТИМУЛАЦИИ

Во овој дел се понудени седум инструкции што може да ви бидат од голема помош во однос на тоа дали треба да воспоставите, како да ги осмислите и како да ги спроведете програмите за структурни стимули за работниците на вашата фарма.

1. Анализирајте ги предизвиците и одредете дали се соодветни и потребни стимули.

РАМКА 8 – 1**Стимулации за промовирање на безбедноста на работното место**

Со такви стимулации се наградуваат работниците што имаат одлични безбедносни досиеја (а тие се одредуваат според бројот на пријавените и забележаните несреќи на работното место) и работниците што дале сугестии во врска со безбедноста на работното место, за кои раководството донело одлука дека се корисни и дека треба да бидат спроведени. Наградите за добри сугестии можат да бидат позитивни во областа на безбедноста на фармата, како и во областа на намалувањето на отпадот, подобрувањето на продуктивноста и ред други области. Но, малку е чудно кога човек ќе чуе дека на работниците им се плаќа за да не се повредат. Сепак, доколку дојде до повреда или до несреќа, работникот е тој што може најмногу да загуби. Меѓутоа, сопствениците на фармите можат да ги подобрат досиејата на работниците во однос на безбедноста по пат на: (1) политика на охрабрување за безбедна работна клима; (2) обука на работниците; (3) процена на ризиците на работното место и спроведување мерки за нивно отстранување; (4) воспоставување

комитети за безбедност; (5) дисциплински мерки за кршењето на безбедносните правила; и (6) внимателна селекција на работниците, вклучувајќи и примена на систематски прегледи на пријавените кандидати пред тие да се вработат.

Во одредени случаи, безбедносните стимули во врска со пријавените несреќи може да се сметаат за нелегални, бидејќи се чини дека работниците се казнуваат поради тоа што ги заведуваат барањата на работниците за компензација.

Доколку сакате и имате намера да ги наградите работниците што работеле долго на вашата фарма без да предизвикаат несреќа или штета за своите колеги, ви се препорачува да осмислите програма за повремено стимулирање на работниците. Наградата треба да им биде доделена на сите работници, не треба да биде парична, и не треба околу тоа да се крева голема прашина, како на пример со доделување капи со логото на организацијата или организирање пикник за сите работници и за нивните семејства. Покрај признанието, треба да се потенцира и безбедноста и пријавувањето на повредите и болестите предизвикани на работното место, дури и на најнезначајните.

2. Поврзете ја платата со перформансите на работниците.
3. Очекувајте дупки.
4. Воспоставете стандарди и одредете го износот на платата.
5. Заштитете ги работниците од негативни последици.
6. Подобрете го нивото и квалитетот на комуникацијата.
7. Вршете периодични разгледувања на програмата.

1 чекор. Анализирајте ги предизвиците и одредете дали се соодветни

Целта на една програма за стимулирање на работниците мора да биде јасна и специфична. Бавното берење краставици, високите стапки на смртност кај свињите, загубите при опрасувањето и злоупотребата на боледувањето се само дел од примерите за одредени мерливи проблеми.

Но, не значи дека стимулите се потребни само поради тоа што една цел може да се мери со јасни специфични термини. Стимулите можеби не се соодветни за мотивација на работниците што немаат ниту способности ниту ресурси за подобри перформанси. Никаков стимул не може да му

помогне на еден неспособен раководител на живинарска фарма за производство на јајца за тој да овозможи подобрување на исхраната на живината.

Знаеме дека воспоставувањето на стимулите не е едноставна работа, па затоа не треба да нè чуди тоа што повеќето работодавци прибегнуваат кон други видови решенија. Еден сопственик на млекарница се обидел на сто и еден начин да ја подобри продуктивноста на своите работници. Викнале ветеринар за да им покаже на молзачите како точно се молзи крава, арно ама подобрувањето во однос на нивната изведба било навистина краткотрајно. Работникот знаел како се молзи, ама не молзел како што треба. Произведувачот одлучил да не применува систем на стимулативна плата.

И на крај, бидејќи повеќе не знаел што да прави, сопственикот на млекарницата го предупредил молзачот: или научи да молзиш како што треба, или ќе те отпуштам. Молзачот толку многу се подобрил што по неколку месеци сопственикот на млекарницата му ја покачил платата.

Еве една тринасочна класификација на перформансите на работниците: (1) слаби; (2) стандардни; и (3) суперIORни.



Одгледувачите понекогаш им нудат на работниците стимули за да останат до крајот на сезоната, и тоа стимули по час или стимули по единица (на пример, за секоја наполнета гајба), кои им се даваат на работниците што остануваат до крајот на сезоната.

Стандардни се перформансите што се очекуваат од работникот врз основа на тоа што има работа и ништо повеќе. Да се наградуваат работници со слаби перформанси за да се надградат и за да станат нивните перформанси стандардни е исто како да се плаќа двапати за вршење на една работа; првиот пат плаќате за работникот да се појави на работа, а вториот пат плаќате за работникот да работи. Затоа, програмата за стимулирање на работниците треба да биде насочена кон наградување на работниците што продолжуваат да покажуваат супериорни перформанси или да биде насочена кон охрабрување на тие што веќе добро работат.

Осмислените стимули за осигурување на безбедноста на фармата мене ми се чинат сосема несоодветни. Ваквите стимули, според мене, повеќе влијаат за зголемување на бројот на барањата на работниците за компензација, отколку што придонесуваат за подобрување и за одржување на безбедноста на фармата. Работниците може да ги кријат повредите или

болестите со цел да добијат награда - или да го избегнат гневот на колегите (види рамка 8-1).

Еден сопственик на фарма кој добро ги плаќа своите работници, создава добри работни услови и има список на чекање на работници што одвај чекаат да работат за него, нема потреба од воведување програми за стимулирање на работниците со цел да ја подобри нивната навременост, присуството на работа итн., но мора да се напомене дека ова не се однесува на сезонската работа и на сезонските работници.

Сопствениците на фарми се покажаа како навистина успешни во воведувањето и спроведувањето на стимулите за работниците да останат до крајот на сезоната, па дури и стимулите за да ги вратат работниците и во наредната сезона. Најтипични пристапи се плаќањето по заслуга и плаќањето по час. Одгледувачите понекогаш им нудат на работниците стимули за да останат до крајот на сезоната, и тоа стимули по час или стимули по единица (на пример, стимул за секоја наполнета гајба), кои им се даваат на работниците што остануваат до крајот на сезоната. Бидејќи во областа на земјоделството станува тешко да се дојде до потребната работна рака, ваквиот систем може да ви донесе навистина позитивни резултати. Исто така, може да им се зголеми и платата на работниците за да се признаат особено тешките услови, како на пример работењето во млекарница за време на највлажните месеци.

Традицијата не е секогаш најдобриот индикатор за тоа кои програми ќе се покажат ефикасни при давањето стимулативна плата. Иако косењето и ред други видови рачна работа за отстранување на тревата обично се плаќаат на час, барем еден сопственик на фарма успеал да почне плаќање по искосен ред. Така, од првично три реда на ден, овој фармер си ја подобрил продуктивноста на девет до шеснаесет реда на ден.

Потребата од воведување стимули се јавува за да му противречи на ефектот што го има тимската динамика врз перформансите на работниците. Работниците што се платени на час работат исто толку брзо колку и најбавниот работник од групата. Работниците што се платени на час се држат едни до други, а оние што се платени по лоза, на пример, имаат тенденција да се распрнат и некои од нив работат многу побрзо и поефикасно од другите.

Да земеме еден пример, работниците на лозје што се плаќаат по изрежана лоза во просек работат 37 проценти побрзо од тие што се платени на час. Групите работници

што се платени на час обично режат еден ар лозје за просечно 26 работни часа, а работниците што се платени по изрежана лоза истото земјиште го поминуваат за само 19 часа.⁶

Оние сопственици на фарми кои успешно го спроведуваат системот на стимулативна плата за своите работници, успешно го контролираат и квалитетот на производството (за ова пошироко ќе дискутираме во делот за *дупки*).

2 чекор. Поврзете ја платата со перформансите на работниците.

Некои фармери нудат планови за поделба на профитот на крајот од сезоната, и тоа само поради тоа што „добро заработивме и сработивме во минатата година“. За жал, освен продуктивноста на работниците, огромен е бројот на факторите што влијаат врз профитот на фармата. Временските и пазарните услови се две надворешни грижи, а сметководствените постапки на фармата може да се сметаат за внатрешни грижи. Мора да владее чувство на доверба помеѓу персоналот на фармата дека раководството на искрен и отворен начин ќе ги дели профитите со своите работници, односно отворено и искрено ќе каже колкав е направениот профит.

Работниците ретко ја гледаат границата, односно јасно дефинираната линија помеѓу нивниот труд и профитот. Друга опасност гледаме во една низа од неколку профитабилни години проследени со години на тежок дефицит. Се знае дека дел од работниците ќе бидат полни со разбирање кога ќе добијат пониска плата поради дефицитот, но другиот дел од персоналот нема да има толкава толеранција по неколкумесечната суша и ќе почне да го изразува своето незадоволство. Еден раководител ми раскажа колку бил возбуден во врска со бонусите што требало да им бидат поделени на работниците поради направениот профит. Како резултат на тие бонуси, наредната година работел и се трудел двојно повеќе од претходната, па се почувствувал измамено кога добил многу помалку од очекуваното. Набрѓу одлучил да даде отказ.

Еден друг пример говори за еден работник на фарма за говеда и коњи. „Секој месец работам со исто темпо, вложувам ист труд, ама само некои месеци добивам дополнителен бонус од профитот што е направен на фармата“ - вели работникот. Според него, тој не сторил ништо особено, ништо повеќе од другите работници за да добие каков било бонус, но бонус добивал само во одредени месеци, а во другите

месеци, за време на кои исто толку се трудел на работа, не добивал ништо. Бидејќи не вложувал екстра-труд на работното место, работникот на оваа фарма за говеда и коњи е убеден дека бонусите му доаѓаат само во месеците кога фармата прави добар профит.

Мора да се напомене дека делењето вакви бонуси колку што може да биде позитивно, толку може да биде и демотивирачко за работниците. Профитот не зависи само од трудот што го вложуваат работниците, односно од целокупниот труд на земјоделската организација како една целина, туку тој може да биде и променлив, односно сосема непостојан. Ова важи за секоја организација, но особено се покажува како точно во областа на земјоделството, каде што најчесто гледаме низа од профитабилни години проследени со лоши, или како што милуваме да кажеме, сушни години.

Поделбата на ризикот е тесно поврзана со поделбата на профитот. Во вакви ситуации на работниците им се нудат високи бонуси за време на профитабилни години само ако се согласат да примаат пониски плати од нормалната за време на години на дефицит, односно за време на „сушни години“. Со други зборови, за време на ваквите години на дефицит, работниците не само што не можат да заработат бонус, туку се принудени да работат за далеку пониски плати од нормалните; за време на профитабилните години работниците заработуваат многу повеќе отколку што би можеле некогаш да заработат, арно ама за време на „сушните“ години тие добиваат можеби само половина од својата нормална плата, па затоа е сосема нормално што компаниите го сакаат овој систем на поделба на ризикот со работниците, бидејќи загубата ја надоместуваат со кратењето на нивните плати: „Работникот се коцка заедно со компанијата... јасно е со спроведување на вакви системи се прави распределба на ризикот, односно дел од ризикот и загубата паѓа на грбот на работникот и на тој начин се намалува

Делењето вакви бонуси, колку што може да биде позитивно, толку може да биде и демотивирачко за работниците. Профитот не зависи само од трудот што го вложуваат работниците, односно од целокупниот труд на фармата како една целина, туку тој може да биде и променлив, односно сосема непостојан. Ова важи за секоја особено важи за фарми, каде што најчесто гледаме низа од профитабилни години проследени со лоши.





Работниците во една млекарница се наградуваат доколку забележат дека кравата се тера (како дел од програмата за размножување), а доколку извршат темелна проверка, тогаш може да откријат дека повеќе крави се тераат, а по извршените прегледи се потврдува бременоста.

товарот на организацијата и товарот на раководството.⁴⁷

Секогаш кога работниците се наградуваат или се казнуваат за нешто врз што немаат никаква контрола, работодавците си играат со оган, односно создаваат услови за појава на цинична и разочарана работна сила. По сето ова што го изнесовме, можеби дел од фармерите ќе посакаат да даваат сосема мал бонус во однос на поделбата на профитот на нивната организација со работната сила, благодарение на која се постигнал тој профит како средство за „поука“ на високото и средното раководство. Но, многу подобра опција од делењето на профитот е, се разбира, ставање на сите елементи што влијаат врз профитот под контрола на работниците или раководството и наградување на персоналот за постигнатите резултати.

Еден од раководителите на Fortune 500, по објаснувањето на трите најважни цели – значителен придонес за општеството, развивање на одлични производи и претворање на земјоделската организација во одлично место за работење – остави навистина силен впечаток како главен говорник кога се преправаше дека за момент заборавил која е четвртата цел: „Четвртата цел... мора да има четврта цел. Знам, бидејќи говорев за четврта цел за време на моето предавање на еден од вашите универзитети. А... да, ми текна, четвртата цел е да се направи профит.“⁴⁸

Така, порано или подоцна кога има потенцијал за правење профит, земјоделската организација ќе прави пари додека работниците си ја подобруваат способноста да предизвикаат промени во областите врз кои имаат каква-таква контрола.

При утврдувањето на стимулите можеби ќе треба да се земат предвид сезонските флукуации и другите фактори. Кога се

обидуваат да го контролираат маститисот во стадото, вие како раководител или сопственик на млекарница мора да ги земете предвид варијабилите што се надвор од ваша контрола. Знаеме дека маститисот го предизвикуваат голем број фактори, пожелно е сите да се разгледаат и сите да се земат предвид. Еден молзач би бил сосема обесхрабрен доколку нивото на маститис кај говедата никако не би опаѓало, и покрај сите употребени техники за превенција - тука, единствена причина за појавата на маститисот е тоа што се користат несоодветни машини или тој се појавува како резултат на сезонски флукуации и на влијанието на факторите на животната средина.

Еден од начините за класификација на стимулативната плата е според тоа дали станува збор за индивидуи, мали групи или за севкупниот персонал на фармата. Плановите за стимулација на индивидуалните работници нудат најјасна врска помеѓу вложениот труд на работникот и наградата што ја заслужил. Најпознатиот пример за план за стимулација на индивидуални работници или мали групи работници во областа на земјоделството е исплата по производ по глава на работник. Ваквиот вид на исплата почесто се користи за тимска работа (на пример, берење овошки, режење лози итн.) отколку за прецизно садење, нагубрување или за наводнување.

Резултатите од првите наведени земјоделски работни задачи, за разлика од вторите земјоделски задачи, се полесни за мерење – и во однос на квалитетот и во однос на квантитетот.

Стимулирањето на мали групи работници или стимулирањето на севкупниот персонал на фармата функционира многу подобро кога е потешко да се направи идентификација на индивидуалниот вложен труд или во случаи кога работата во група, односно тимската работа и компетитивноста се критични. Групните стимулации не гарантираат инстант-темели на тимска работа. Попродуктивните работници може да ги презираат работниците што не се толку мотивирани или работниците што не се толку талентирани.

Еден надзорник раскажа дека кога почнал да им плаќа групна стимулација на своите работници, оние што порано работеле најдобро и најбрзо, почнале да покажуваат послаби перформанси. Ова воопшто не треба да ве чуди со оглед на тоа што во минатите поглавја веќе рековме дека најдобрите и најбрзите работници се четири до осум пати поефикасни од најслабите, односно најбавните работници. Некои од нив сигурно ќе се прашаат: „Зошто да се трудам за да

работам поефикасно и побрзо кога на сите исто ќе ни платат?“.

Во една друга земјоделска организација, каде што работниците исто така добивале групни стимулации, еден работник што бил дел од таа група да речеме ќе си го соберел својот дел, на пример десет гајби со производот, и потоа, бидејќи бил најбрзиот, ќе почнел да се мотка напред-назад и десетина пати ќе заминел под изговор дека мора да оди во бањата и ќе навел ред други начини за да ја забави работата, бидејќи сметал дека си го завршил своето. „Брзите работници вршат огромен притисок на бавните работници“, објасни еден раководител на земјоделска организација, „а понекогаш тоа е толку силно изразено што порано имавме случаи со побавни или просечни работници што не можеа да го поднесат темпото на работа на брзите работници, па сакаа да дадат отказ. Целиот систем создава тензија и конфликтни работни услови за работниците“.

Како што се елиминира и целосно исчезнува врската помеѓу индивидуалната работа и резултатите од таа работа, така се елиминира и уништува мотивирачкиот ефект на стимулацијата за индивидуалниот работник.

Доколку користите стимулации за мали групи на работници во вашата фарма, на пример за група берачи што берат во една канта, тогаш ви се препорачува да им дозволите на работниците што припаѓаат на таа група сами да си изберат со кои колеги сакаат да работат и сами да имаат контрола врз својата група. Кога имате работа со работници што имаат делумна контрола врз резултатите, а не се вклучени во програмата за стимулации, тогаш лесно може да дојде до појава на конфликти.

Да земеме еден пример: може да се создаде тензија помеѓу групата работници задолжени за берење дињи и лубеници, групата работници задолжени за пакување, а платени по спакуван производ, и операторот со опрема што го плаќаат на час.

3 чекор. Очекувајте дупки.

За да се биде специфичен во врска со еден резултат може да ги поттикне работниците да го постигнат тој даден резултат за сметка на сите други. Пример за ова е раководителот на една говедарска фарма, кој го намалил просечниот број на размножувања по затруднување, ама тоа го сторил избирајќи ги најмлечните крави; друг ваков пример ни доаѓа од една друга фарма, каде што

РАМКА 8 – 2

Пристапи за подобрување на квалитетот на работата на работниците што се плаќаат според сработеното

Исплата на час со исплата по производ по глава на работник. Колку поголем дел од платата оди за исплата на час, толку помалку внимание и помала важност ѝ се придава на брзината со која се извршуваат работните задачи за кои работникот добива надоместок. Но, тоа не значи дека ваквиот пристап им се исплаќа на фармерите. Лозарите што се плаќаат на час се далеку побавни од лозарите што се плаќаат по изрежана лоза, а кај нив воопшто не се забележува подобрување во однос на квалитетот.⁹

Ограничена брзина на работата, до која мора да се придржуваат работниците. Работниците што работат повеќе отколку што имаат капацитет за работа се работници што ја надминуваат брзината на работата и се фокусираат само на тоа да работат побрзо од другите, без да помислат ниеден момент дека на тој начин го занемаруваат квалитетот. Но, за жал, ограничувањето на брзината на работникот, за да се покаже како ефикасен пристап, мора да се приспособи од работник

до работник. Стандардот за максимална брзина воспоставен за сите работници што ѝ припаѓаат на одредена група најверојатно ќе резултира со различни очекувања од разни работници, односно за некои границата ќе биде многу висока, а за други премногу ниска, односно работата, во рамките на тие граници, за одредени работници ќе биде тешка, а за други ќе биде прелесна.

Дисциплина. Се утврдуваат минимални стандарди – доколку не се почитуваат минималните стандарди, треба да се покрене дисциплинска постапка против одредени работници. Оваа тактика се чини е најкористена поради фактот што досега пројавува само позитивни резултати (види Глава 14 и Глава 15).

Стимулација за квалитет. Овој метод бара повеќе време за воспоставување, но располага со најголем потенцијал од сите други методи. Воспоставете *случајни и повремени инспекции за контрола на квалитетот* или повремени и ненајавени проверки на работата на вашата фарма. Доколку по извршените проверки и инспекции се покаже дека квалитетот не е на ниво, тогаш можете да ги преземете сите потребни мерки за обука или дисциплина на вашите работници. Доколку одредени работници пројават резултати со високо

Слика: Доколку ги плаќате своите работници според квалитетот на сработеното, тогаш ви се препорачува да воспоставите случајни и повремени инспекции за контрола на квалитетот или повремени и ненајавени проверки на работата на вашата фарма, односно земјоделска организација. Доколку по извршените проверки и инспекции се покаже дека квалитетот не е на ниво, тогаш можете да ги преземете сите потребни мерки за обука или дисциплина. Доколку одредени работници пројават резултати со високо ниво на квалитет, тогаш нив можете да ги наградите, односно да им доделите некаков вид бонус.



ниво на квалитет, тогаш нив можете да ги наградите.

Да земеме еден пример: еден одгледувач на цреши може да плаќа три долари за собрана гајба со цреши со потенцијален множител од 1,084 за добар квалитет или 1,25 за екстра квалитет (значи плус 25 или плус 75 центи за гајба цреши). Тројца работници собираат дваесет и четири гајби цреши дневно, значи секој што собрал по дваесет и четири гајби ќе добие околу 72 долари (без бонус), 78,05 долари за добро завршена работа и цели 90 долари за супериорно завршена работа.

Бонусот за квалитет мора да биде доволно висок за да нуди поголема награда за вредниот работник што се грижи за квалитетот на собраните овошки, за разлика од брзиот работник, кој не внимава на квалитетот туку гледа да наполни што е можно повеќе гајби.

Заработете го правото да работите во група со работници што се плаќаат

по производ по глава на работник. Еден ефикасен метод што се користи од страна на раководството е да се принудат работниците да работат само за исплата на час сè додека не научат да го ценат квалитетот. Дури тогаш кога раководството ќе увиди дека работниците од групата што работи за исплата по работен час почнуваат да внимаваат на квалитетот, а не според количеството на сработеното, тогаш може да почне да им се плаќа според производ по глава на работник. Но, за да преминат на таков начин на плаќање, работниците мора да се обврзат дека ќе продолжат да работат квалитетно, односно дека квалитетот секогаш ќе им биде на прво место. Ваквиот пристап може да биде ефикасно комбиниран со стимулациите за квалитет и дисциплина, кои веќе ги споменаваме погоре.

Кога работодавците, надзорниците или водачите на групите работници што се задолжени и одговорни за работниците се плаќаат во согласност со заработката на работниците, тоа може да има негативно влијание врз вниманието што му се посветува на квалитетот на работата. Доколку заработката на работниците не е директно поврзана со квалитетот на работата, нема потреба надзорниците и другите одговорни лица постојано да го потенцираат квалитетот оти така работниците ќе работат побавно, за да внимаваат на квалитетот, а ако работниците работат побавно, тогаш надзорниците ќе заработуваат помалку, а тоа не им е баш од корист.

полскиот надзорник го зголемил профитот, но потрошил далеку повеќе за производството во споредба со тоа што вложеното му вратило во вид на профит.

Да им се дозволи на работниците да си одат дома (со цела дневница) откако ќе ги завршат сите работни задачи за тој ден е исто толку мотивирачко колку и сите системи за давање стимулации на работниците, и може да се применува како решение за одредени проблеми поврзани со персоналот и со нивната мотивираност за работа. Тука мотивот е следниот: колку побрзо ќе сработиш, толку побрзо ќе си одиш дома.

Работниците во една млекарница се наградуваат доколку забележат дека кравата се тера (како дел од програмата за размножување), а доколку извршат темелна проверка, тогаш може да откријат дека повеќе крави се тераат, а по извршените прегледи се потврдува бременоста.

Најважната дупка што се однесува на стимулации во однос на *квантитетот* на производството е *квалитетот*. Одгледувачите што избрале да ги исплаќаат своите работници на час најчесто го дефинираат квалитетот како главна причина зошто го избрале тој начин на плаќање. Се користат голем број пристапи, а исто толку пристапи се предложени за да се мотивираат работниците што работат во група, но и за да се поттикне и да се одржи квалитетот на работата (Рамка 8 - 2).

4 чекор. Воспоставете стандарди и одредете го износот на платата.

Овој процес вклучува разјаснување на очекуваниот начин на изведба на работните должности од страна на работниците, односно извршување на работните задачи предвидени за нивното работно место, со тоа што ќе

се земат предвид земјоделските варијации, ќе се забележат поволните моменти и услови за елиминација на стимулациите за работниците, ќе се разгледаат и истражат можностите за заштеда и добивка, ќе се одреди износот на минималната плата наспроти износот на стимулативната плата, ќе се предвидат ефектите од технолошките и биолошките промени и ќе се извршат подготовки за справување со нив, ќе се претворат стандардите во плата.

Разјаснување на очекуваниот начин на изведба на работните должности од страна на работниците. Како прво, мора да си ја зададете оваа задача: мора да се утврдат и да се дефинираат конкретните стандарди:

- Дали режењето на една лоза вклучува и отстранување на ластарите, расчистување на одрезците од земјата околу лозата, врзување трски околу лозата, отстранување на мртвото дрво?
- Дали пресметките за морталитетот се однесуваат на сите телиња – па дури и на оние што се раѓаат мртви или оние што умираат како жртви на гром? Или дали треба да се викне ветеринар по смртта на телето за да одреди дали станува збор за загуба што можела да се спречи?
- До каде треба да бидат полни гајбите со овошје?
- На каков начин црешите што немаат дршка, црешите што се дупнати, набнени или недоволно зрели и црвени, ќе влијаат врз оценката на севкупниот квалитет?

Земјоделски варијации. Мора да се разгледаат варијациите во однос на количеството на жетвата, жилавоста на лозата или варијациите на условите што би можеле да влијаат врз перформансите на работниците. Секој производ си има своја карактеристичност. При режењето на гроздови има безброј можни варијации - од видот на лозјето, до методот на обука на работникот, до растојанието помеѓу редовите што може да има големо влијание врз брзината на работникот задолжен за режење. Сепак, виталноста на лозата и староста на лозјето придонесуваат за појава на разликите во однос на тешкотиите при режењето.¹⁰ Се чини дека постои одредена согласност помеѓу потребниот труд за режење на лозјето и тежината на сортата на лозјето (во зависност од системот на обука). Платата според бројот на изрезани лози може да се одреди врз основа на стапката на режење на одредена сорта лозје. Одредувањето на тоа колку вреди режењето на лозите што се зафатени со еутипа или некоја друга болест

за многу млади лози и лози во развој станува сè полесно за справување. Густината на жетвата исто така може да се искористи при донесувањето одлуки во врска со тоа колку треба да им се плати на работниците што ќе ја собираат жетвата. Во рамките на еден овоштарник¹¹ густината на жетвата се користи и за да се одреди начинот на исплата за проретчувањето на овошките.

Елиминација на стимулации.

Специфичните околности за елиминација на стимулациите треба да се јасно поврзани со стимулацијата и навремено да се пренесени до предметните цели. Работниците што добиваат стимулации за квалитетот на млекото во една млекарница може да ги загубат стимулациите доколку: (1) млекото се расипало, бидејќи некој заборавил да го вклучи лактофризерот; (2) некој измолзил крава што примала антибиотици и млекото го турил во лактофризерот каде што се чува млекото од сите крави; и (3) запоставени биле линиските филтри.

Се чини сосема неразумно да им се одземат стимулациите на работниците што берат ситно овошје само поради тоа што прават некои други прекршоци (како на пример, доцнење на работа, тепачка со друг колега). Секоја продолжена елиминација на стимулациите може да доведе до уништување на мотивирачкиот ефект што го имала програмата за стимулација. Доколку прекршокот е доволно сериозен, тогаш на сопственикот на фармата му се препорачува да покрене дисциплинска постапка против работникот или да го отпушти од работа.

Потенцијални заштеди и добивки. Еден сопственик на млекарница, кој се обидува да ја намали стапката на смртност на телињата, може да се праша: колку губам со секое теле што ќе ми почине?¹² За жал, повеќето работодавци се загрижени поради прашањето колку можат да очекуваат од еден работник да сработи за еден час - а не како дејствува програмата со стимулации за намалување на трошоците на неговата фарма (на пример, намалување на трошоците по ар). Во рамките на една добро осмислена програма за стимулација на работниците, секој сопственик на фарма, може да мисли дека колку повеќе заработуваат неговите вработени, толку подобро е и за него.

Може да постои одредена точка каде што подобрувањата над одредена граница бараат вложување на повеќе труд, а не ги даваат очекуваните резултати. Напорите може да бидат подобро искористени и насочени кон нешто друго. Забележан е пораст во продуктивноста кога бројот на соматски клетки се намалува од 5 на 4, па од 4 на 3,

но само мал пораст на бројот на соматските клетки треба веднаш да се прифати како аларм за итни мерки за подобрување. Работникот исто така полесно може да ги постигне првите подобрувања.

Тука мора да се направи рамнотежа помеѓу два конфликтни принципи: (1) колку повеќе труд вложува работникот, толку треба да зема повисока плата; (2) повисоката плата на работникот треба да резултира со поголем профит за земјоделската организација.

Можеби ќе се појави потреба да се конструира структура за наградување на работниците со најнизок и највисок праг, зад кои нема да биде давана дополнителна плата.

Основна плата наспроти стимулативната плата. Одредени стимулации сочинуваат 100 проценти од основната плата на работникот. Други стимулации пак се комбинираат со основните заработки на работникот (Глава 7). Како според правило, потенцијалот на потенцијалните износи на платата претставени со стимулацијата треба да ги зема предвид: (1) колку контрола има работникот врз наградените резултати; (2) важноста на наградените резултати за севкупната позиција; и (3) постоењето на можни дупки што не се опфатени со наградените резултати.

Да земеме еден пример: берачите и режачите најчесто добиваат сто проценти од својата основна плата по пат на стимулации. Сè додека на некаков начин се контролира квалитетот, ваквиот пристап ќе биде успешен и ќе дава позитивни резултати. Односно: (1) работниците ќе имаат контрола врз своите перформанси; (2) важноста на брзината на извршувањето на работните задачи е круцијална за работното место; и (3) не се запоставуваат никакви важни дупки, бидејќи се зема предвид и квалитетот.

Од друга страна пак, еден раководител на говедарска фарма нема целосна контрола врз севкупниот морталитет на телињата ниту пак намалувањето на смртноста кај телињата може да се смета за негова основна работна задача. Истиот раководител може да биде задолжен за правилна исхрана на говедата, за подобрување на квалитетот на млекото, за намалување на работните денови и за надзор на молзачите. Доколку загубата на едно теле се покаже многу скапа, тогаш се зголемува значајноста на стимулацијата. Стимулацијата за смртност на телиња, во овој случај, би можела да изнесува од пет до дваесет проценти од основната плата.

Предвидувајте ги и очекувајте ги ефектите од технолошките и од биолошките промени. Доколку се

размислува за употреба на нова машина, нова технологија, биолошка стока или биолошки методи, тогаш сопственикот на фармата би требало да го одложи применувањето на новите програми за стимулација на работниците сè додека прво не ги спроведе замислените промени и додека не биде во состојба да изврши процена на нивните ефекти. Доколку не се следат наведените чекори, сопственикот на фармата нема да знае дали резултатите се појавија поради нововведените технолошки промени или поради програмата за стимулации. Работниците можат да бидат или наградени или казнети за нешто врз што имале само трошка контрола или воопшто не можеле да го контролираат. Да земеме еден пример, може да се потрошат илјадници долари за нова опрема со која се гарантира подобрување на перформансите на работниците. Доколку стимулацијата се воспоставила пред да се купи опремата, тоа би значело дека сопственикот на фармата платил двапати за опремата: односно, директната цена за опремата и плус цената за исплатата на работниците. Какви било промени во технологијата или мерењето имаат потенцијал да предизвикаат промени на стандардите и доколку со нив не се постапува правилно, тогаш може да дојде до појава на недоверба помеѓу работниците и работодавците.

Претворање на стандардите во плата. Доколку не постојат историски податоци во врска со перформансите на работниците за да се донесат цврсти одлуки за износот и видот на платата, останува вие да го сторите тоа - или можеби ќе можете да назначите некој трет, но некој на кој ќе можете да му верувате, да ја заврши таа работа за вас. Друга алтернатива е да се најми привремен персонал за повисока цена по производ по глава на работник со една единствена цел: да се утврдат стандарди. Никако не треба да се дозволи оценувањето да го води некој што треба да ја заврши таа работа, или некој што има длабок интерес за тоа какви резултати ќе се добијат (на пример, надзорник со роднини во групата работници за кои е задолжен).

Кога сопственикот на фармата им наложува на работниците да работат што е можно побрзо, а работниците се платени на час, пред да се воспостави стандардот, може да се намали потенцијалот на работниците (иако понекогаш ќе се чини дека се трудат со сите сили). Работниците знаат дека климаксот на перформансите за време на оценувањето може да резултира со пониски плати откако ќе се одреди износот на платата според производ, кој колку може да сработи и кој

колкава плата треба да прима врз основа на своите перформанси.

Веднаш по утврдувањето на стандардите, сопственикот на фармата може да ги намали потребните квалификации, ама никогаш не смее да ги направи посложени за исполнување.

Еден одгледувач на зеленчук ги потценил перформансите на работниците. Кога увидел дека со таквиот начин на исплата работниците заработуваат многу повеќе од очекуваното, но и работат многу повеќе од очекуваното, фармерот одлучил да го паричниот износ што го давал според тоа кој работник колку сработил. Така, сопственикот на фармата си останал без трошка кредибилитет, работниците останале без трошка морал, а најголем број од нив дале отказ и тргнале да си бараат нова работа.

5 чекор. Заштитете ги работниците од негативни последици.

Работниците пројавуваат ред резервации кога се во прашање стимулациите и програмите за стимулација на работниците. Работниците обично се плашат да не си ги загубат работните места, да не им биде скратена платата итн. Во делот каде што дискутиравме за дупките, кажавме и по некој збор за тоа како треба да се заштити сопственикот на фармата во случај кога се користи програма за стимулација.

За да се заштитат работниците во случаи кога се користи програма за стимулација, треба да се земе предвид следново:

- Да им се даваат фер-плати на работниците.

- Да им се каже на работниците колку точно заработуваат.
- Да се одржуваат фер-стандарди.
- Да се вработат помалку работници на подолго време.
- Да се заштитат постарите работници.
- Да се обезбедат навремени информации во врска со перформансите на работникот.
- Да се биде чувствителен при физички барања.
- Да се охрабруваат работниците да се одмораат, односно да прават паузи од работата.
- Да се овозможи безбедна работна околина.
- Да се избегнуваат случајни стимулации.

Да им се даваат фер-плати на работниците. Постојат големи шанси работниците да ги гледаат стимулациите како изговор за давање пониски плати во случаи кога не добиваат фер-плати. Според нив, стимулациите се нешто што бара од нив да остваруваат неостварливи цели за да се создаде конкуритивна плата, или нешто што само делумно можат да го контролираат. Но, кога ќе ги додадеме на една дарежлива основна плата, стимулациите навистина се чинат мали, но сепак се добро примени од страна на работниците. Ваквите стимулации работниците најчесто ги нарекуваат и знаат како обични стимулации; тие нудат позитивни повратни реакции и чувство на припадност. Доколку стимулациите не се пропорционални со севкупната извршена работа, тогаш влијаат демотивирачки и немаат позитивен ефект.

РАМКА 8 – 3

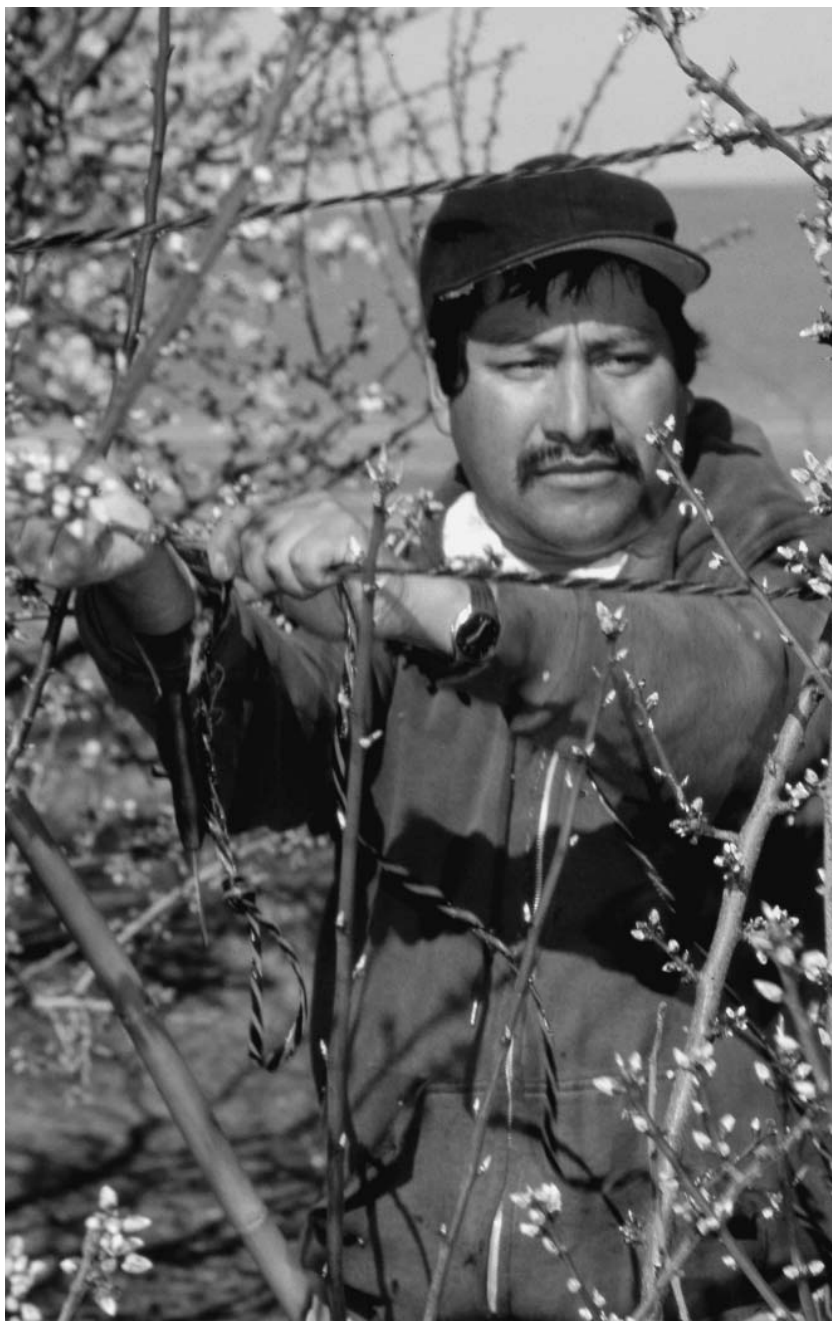
Дали работниците што успеваат да се избораат за исплата по единица, по остварената цел си заминуваат?

Некои сопственици на фарми не сакаат да го покачат износот на стимулациите на работниците при компензација на сезонските работници. Според нив, работниците си имаат зацртано некоја своја цел во однос на тоа колку треба и колку сакаат да заработуваат и кога ќе си ја постигнат таа цел, имаат тенденција да си заминуваат. Според економистите, овој феномен се нарекува „приходен ефект“; односно, зголемувањата на приходот им дозволуваат на оние во рамките на работната сила да си земат што е можно повеќе слободно време.

Но економистите зборуваат и за „супститутивниот ефект“: колку се

повисоки платите, толку повеќе работникот се откажува, впуштајќи се во слободни активности. Истражувањето на одреден број насади покажа дека помалку од три проценти од работниците што работат во група од вкупно 440 си заминале од работа откако си ја заработиле потребната дневница. Околу единаесет проценти си заминале порано дома, но поради следните причини: (1) им било премногу жешко, или биле премногу уморни; (2) не им била доволна дневницата.

И во двата случаи работниците биле подготвени да останат подолго доколку платата била повисока. Работниците сакале да ја постигнат максималната вредност на својата заработувачка кога станува збор за трајно вработување. А одморот... одморот, според нив, бил резервиран за „црните денови“.¹³



Одгледувачите нема да ги изведат сите бенефиции од исплатата според нормата, сè додека работниците не се сосема сигурни дека денешните високи заработувачки нема да резултираат со намалени плати во иднина.

Да им се каже на работниците колку точно заработуваат. Берачите на краставици на една фарма во Калифорнија не знаеле за колку пари работат по собран производ дури не завршело работното време кога ќе им ги исплателе парите. Ги плаќале по кофа собрани краставици. Еден работник задолжен за ретчење на праски не знаел колку заработува по изретчено дрво. Работниците во Воронеж, Русија, кои работеле на склопување кутии за пакување на овошје не знаеле колку заработуваат по склопена кутија дури не дојдел крајот на месецот кога ќе им ја исплателе платата. Во сите овие случаи сопственикот на фармата односно сопственикот на фабриката, објасниле: „Нашите работници ни веруваат“. Арно ама, по некое време станало јасно дека колку

повеќе кофи со краставици се соберат, колку повеќе праски се изретчат, колку повеќе кутии за овошје се склопат, толку помалку пари добиваат работниците по производ. Еден работник задолжен за ретчење на дрвја ја искажа својата фрустрација во врска со тоа што сакал да знае колку го плаќаат по единица и покажувајќи надолу кон долгиот ред рекол: „Да знаев колку ме плаќаат по дрво, досега ќе го имав проретчено редов и ќе си лежев некаде под сенка“.

Да се одржуваат фер-стандарди. Дури и откако ќе се утврди износот на сумата што се плаќа по единица, работниците можеби ќе сакаат да се докажат пред сопственикот на фармата колку и што можат да сторат, односно да го покажат својот целосен потенцијал.

Како илустрација за ова ќе ви послужи еден повик од одгледувач. Човекот се јави за да ја искаже својата фрустрација дека неговите работници заработувале повеќе отколку што треба. „Размислувам да ја намалам паричната сума што им ја давам по гроздова лоза, која изнесува 32 центи, на 24 центи за лоза“, објасни одгледувачот на лозје. Јас му одговорив дека не треба да им ја намалува цената на работниците, бидејќи така ќе загуби половина од својот персонал, и тоа подобрата половина од персоналот, а другата половина никогаш повеќе нема да му веруваат. „Јас само сакав да ве тестирам“, ми рече одгледувачот, „грешката веќе е направена, цената ја намалив минатата недела и половина работници веќе си заминаа...“

Припадниците на персоналот понекогаш вршат притисок на секој продуктивен припадник на персоналот за да го натераат да ја намали својата продуктивност за тие да не изгледаат лошо. На таквите припадници на персоналот задолжен за вршење на една работа им е страв да не се покачат стандардите поради попродуктивните работници во екипата (односно им е страв да не се побара од нив да вложат повеќе труд и повеќе да работат за да се израмнат со другите попродуктивни работници), без разлика дали тоа ќе се примени веднаш или во наредните години. Еден работник ми раскажа како за време на една претходна работа сопственикот на фармата му понудил по еден долар за секоја собрана гајба кајсии. Човекот собрал сто гајби со кајсии за само неколку часа и одеднаш, газдата му кажал дека ќе му плати педесет центи по гајба. Друг работник пак објасни: „Ако на газдата му се причини дека заработуваме премногу по гајба тогаш ни велат да почнеме и со плевење, а така ни доаѓа многу повеќе работа и многу помала заработувачка.“¹⁴

Кога се работи во големи овоштарници, како што е случајот со примерот што ќе ви го претставам, треба да се внимава како се постапува со исплатата на работниците. Во овој конкретен случај раководството погрешно се фокусираше на просечната заработка на час (со промена на исплатата по производ, односно исплатата според сработеното на работникот, на исплата на час). Но, во овој случај раководството требаше да се фокусира на исплата по ар или исплата по работа. Кога увиделе дека работниците, според нив, заработувале многу повеќе од заслуженото, веднаш ја намалиле платата, а овој потег се покажал како фатален за нивната организација: најдобрите работници веднаш си заминале, а оние што останале, ја загубиле довербата во своите работодавци.

Со цел да се создаде една противтежа на тенденцијата на раководството да ја намалува цената на трудот на работникот, еден остроумен сопственик на фарма формирал групи од работници во кои го урамнотежил бројот на вредни и брзи работници со бројот на бавни и не толку способни работници. Така, раководството било задоволно од работата и од постигнатите резултати (бидејќи просечниот износ на исплатата по час не бил премногу висок), а најдобрите работници немале потреба да се плашат дека нивната плата ќе биде намалена па така продолжиле да си работат брзо и квалитетно.¹⁵ Но, јасно е дека ни ваквата практика нема да може да го реши проблемот, ниту пак може многу да придонесе за подобрување на брзината на работењето или да придонесе за што е можно повквалитетна работа и вложен труд од страна на работниците. На пример, можеби конкретниов раководител нема да сака да спроведе практичен тест за да го зголеми бројот на супериорни работници што ќе бидат дел од одредена работничка група задолжена за одредена работна задача на фармата поради погрешната зависност од трошоците на час како еден вид поттик за подобрување на продуктивноста на работниците. Се знае, нема да има добра репутација кај своите претпоставени ако неговите работници заработуваат повеќе.

Промените во воспоставените стандарди може да не се лажни. На пример, кога работниците што работат во група и се плаќаат на час добиваат покачување на платата за животни трошоци, сопственикот на фармата можеби ќе си одлучи да не им плаќа паричен износ на работниците според сработеното поради тоа што веќе добиваат нешто плус.

Без покачувањето се намалува премијата што се дава за екстра вложен труд при исплатата по производ, односно кога сопственикот на фармата на своите работници им плаќа според сработеното. А сепак, токму тие работници најмногу се трудат, а тоа може да го потврди секој што видел како овие работници, односно берачите, трчаат низ редовите влечкајќи ги со себе кофите преполни со овошје или зеленчук.

Самиот дизајн на стимулацијата може да се покаже неефикасен. На пример, еден одгледувач на расади им давал стимулации на своите работници доколку успеат да ја подобрат продуктивноста во споредба со претходните постигнати резултати, а за тоа самиот го вели следново: „Работниците постигнаа одреден успех, беа задоволни со тој успех и повеќе не се трудеа да постигнат нешто повеќе или да се подобрат“. Како што се подобрувале работниците, така станувало сè потешко да се надминат претходните максимални нивоа на извршување на работната задача, и тоа нивоата на брзината и квалитетот на работењето, а со тоа да се заработат стимулативните награди. Овој работодавец одлучи да ја укине својата програма за стимулација на работниците. Се прашувам дали со тоа негативно влијаел на продуктивноста на своите работници.

За да ја заокружаме оваа група примери, ќе изнесеме еден така попозитивен пример од претходните, односно, еден сопственик на лозје од Калифорнија почнал исфрустрирано да се дере: „Еден од нашите работници добива четириесет и пет долари на час! Па, тоа едноставно не е можно! Сигурно некаде грешиме, нешто не е во ред!“ Затоа, и тој како и претходните сопственици на фарми сакал да ја намали цената на работниците, но за среќа, на време си ја проверил ситуацијата пред да ја направи промената. Успеав да му објаснам на човекот дека четириесет и пет долари на час за најдобриот работник во неговата земјоделска организација е сосема разумна цена и тоа го поткрепив со аргументи според податоците добиени од спроведените истражувања. Најдобриот работник на една фарма е четири до осум пати поефикасен од најлошиот работник на истата фарма. На крај, му честитав за одличното раководење на неговата организација, укажувајќи му дека со тој факт се потврдува довербата што неговите работници ја имаат кон него!

Понекогаш се случува работниците да добиваат многу помалку средства за животни трошоци. Во случаи кога производителите се принудени да плаќаат помалку, односно да го намалат износот на стимулативните плати со

цел да си го одржат бизнисот, односно за да не пропаднат, тогаш постојат големи шанси да ја загубат довербата на работниците. Дел од една ефикасна програма за организација на трудот е да се планира за заштита на идните приходи на вашите работници. Така, ќе можете да направите рамнотежа помеѓу многубројните нерамнини и турбуленции што се една од најчестите појави во областа на земјоделството.

Одредени работни места бараат екстра вложен труд, а други работни места бараат екстра вложено работно време (на пример, време што треба да се вложи за да се подобри квалитетот на крајниот производ). Со стимулациите треба да им се компензира на работниците што вложиле екстра време за завршување на одредена работна задача, односно на оние работници што останале и по завршувањето на работното време сè додека не ја завршиле работата што морала да биде завршена. На пример, доколку еден работник молзи половина час повеќе од времето одредено за молзење и тоа го применува на секоја крава што ја молзи со цел да го подобри квалитетот на млекото, стимулацијата треба да покрива повеќе од половина час по смена за разлика од практиката на сопствениците на фармите, туку на работникот треба да му се натплати на час.

Вработувајте помал број работници на подолги периоди. Помали се шансите работниците да работат побавно кога сфаќаат дека има многу работа. Кога не се работи за строги временски ограничувања во однос на завршувањето на одредена работна задача на една фарма препорачливо е да се вработуваат помалку работници, но поквалификувани, се разбира, на подолг период за тие да ги вршат работните задачи што треба секојдневно да се вршат на фармата. Така, успевате да заштедите пари и во исто време да им понудите постабилна, подолготрајна и поисплатлива работа на работниците кои ќе одлучите да ги вработите.

Во областа на земјоделството често се појавува како точно тврдењето дека нема голема постојаност во групите работници што доаѓаат да работат на една фарма, од една година до друга. Во нормални услови, доаѓањето секоја година на нови работници може да се прифати како предизвик во однос на процесот на обука, но во овие случаи, ваквата појава се покажува како голема предност за одгледувачите.

Еден сопственик на фарма кој штотуку вовел нов систем на стимулација на работниците можеби и располага со сите потребни средства и услови за да одреди

колкава ќе биде групата од работници, а препорачливо е да биде мала група за да има работа до самиот крај на сезоната и да нема потреба од вработување на нови работници. Фармерите ќе се борат за да го намалат обртот на сезоната и да ги задржат најдобрите од работниците за да им се вратат и во наредната година. Оние производители во областа на земјоделството, кои вработуваат годишни работници, односно работници што им работат цела година, можат да осмислат политика за намалување на работната сила по пат на смалување на бројот на работниците, а не по пат на нивно отпуштање.

Заштитете ги постарите работници. Работодавците во земјоделството можат, по пат на внимателен процес на селекција, да избегнат вработување на лица кои потоа нема да знаат да ја работат работата. Оние работодавци во областа на земјоделството што вработуваат работници без претходно да ги тестираат може да се обидат да ги охрабрат најпродуктивните работници да им се враќаат на работа секоја сезона. Оние работодавци во областа на земјоделството што имаат работници со слаби перформанси, можеби ќе сакаат да си го решат ова прашање, односно да одлучат како ќе дејствуваат пред да се одлучат да воведат нов систем за стимулација на работниците.

Како и да е, сопственикот на фарма некогаш ќе мора да го реши проблемот со работниците што долго време му работат на фармата, а веќе почнале да стареат и староста се одразува на нивните перформанси. Голем е бројот на работодавци во земјоделството, кои имаат чувство на одговорност и обврска спрема таквите работници и најчесто им доделуваат полесни работни задачи. На пример, одредени работодавци во областа на земјоделството вработуваат постари работници на час за да го сортираат и да го проверуваат овошјето што не успеало да се собере за време на жетвата. Не е ретко постарите работници да се покажат како сто пати подобри од младите, па затоа можеме да кажеме дека претпоставката што се базира врз основа на староста, а се однесува на тоа колку може или не може да работи еден работник, е сосема неоснована.

Да се обезбедат навремени информации во врска со перформансите на работникот Од голема важност е пренесувањето на вашите чувства, односно мисли во врска со перформансите на работникот - затоа, или прекорете го или пофалете го, бидејќи има право да знае.

Еден работник што прима плата според тоа колку сработил и работодавецот го враќа да преработи некоја работна задача бидејќи не ја завршил доволно квалитетно според

очекувањата на работодавецот, има намалена заработувачка. Надзорниците се тие што се задолжени за ефикасна обука и токму тие треба да го прекорат или да го пофалат работникот на привремен и прикладен начин. Во рамките на оние фарми каде што работникот има право да си ја заработи стимулативната плата со групата работници во која и самиот тој припаѓа (види Рамка 8 -2) со покажување на целосно разбирање на прашањата поврзани со квалитетот пред да почне со работа, постојат големи шанси тој да има навистина мал број пречки и недоразбирања со својот надзорник.

Едноставно, составете список на критериумите што ви се важни и известете ги за нив своите работници и токму така значително ќе влијаете врз подобрувањето на квалитетот. Наредниот чекор, односно да им дадете на знаење на работниците дали си ја вршат својата работа добро или лошо може да придонесе за утврдување на добри навики и добар тек на комуникација помеѓу работникот и работодавецот. Исто така, ви се препорачува да им нудите примери од реалноста за тоа како треба да изгледа добро завршена квалитетна работа. На пример, можете да им понудите обоена табела за илустрација на минимални и максимални услови што треба да ги исполни секој работник или за тоа како треба да изгледа една завршена работна задача.

Бидете чувствителен спрема физичките барања. Физичките барања на одредена работа што се плаќа според квалитетот и квантитетот на работата на работникот се такви што работникот, кој се плаќа според сработеното, треба да работи помалку работни часа од работникот што се плаќа на час¹⁶ за да се намали ризикот од здравствени проблеми. Ова особено треба да се зема предвид при работни места и работни задачи што бараат голем физички напор од страна на работникот за време на летните жештини. Општо гледано, максималниот број работници платени според сработеното се најефикасни за седум до осум работни часа. Од голема важност е таквите работници да имаат постојан пристап до ладна вода и таа секогаш да им биде во близина во добро затворени контејнери. Исто така, тука треба да се напомене потребата да се обучат работниците за тоа колку вода треба да пијат. Охрабрувањето на работниците рано да пијат вода (тука под рано се мисли пред да ожеднат) и во чести интервали може да помогне за намалување на заморот на телото и така работникот поголемиот дел од времето ќе биде свеж.¹⁷

Понекогаш работодавците во земјоделството се принудени да ја почнат жетвата, но мора да знаат дека притисокот

што се врши на нив не треба да се пренесе и на работниците, односно мора да им дадат на знаење на работниците дека тој што сака може да си замине, а тој што сака да остане, може да остане до крајот на сезоната, и се разбира до крајот на жетвата. Одредени сопственици на фарми се покажале како навистина ефикасни при задржувањето на работниците во услови кога силни дождови се заканувале да ја уништат жетвата. А ги задржале со значително покачување на платата на работникот (што се покажува како сосема ефикасна практика во овој случај, бидејќи најчесто се случува работниците да имаат слободен ден и цел ден да се одмораат.).

Во други случаи се користат алтернативи на оваа практика: односно, користење на повеќе смени на работници и носење на други работници за помош при справувањето со ситуацијата.

Охрабрувајте ги работниците да се одмораат и да прават паузи од работата. Една од негативните страни на плаќањето на работниците според сработеното е тоа што повеќето од нив забораваат да се одморат¹⁸. Со тоа што ќе ги охрабрувате вашите

Доколку од работникот се очекува лесно да се искачи на врвот на програмата за стимулации, односно лесно да си ја заработи стимулацијата (поради успешното подобрување на квалитетот), стимулацијата може да се покаже како вистински демотиватор.

Еден раководител на говедарска фарма, на пример, во почетокот на секој месец може да претпоставува дека ќе успее да сработи онолку колку што е потребно за да ја добие стимулацијата за намалување на стапката на смртност на телињата. Овој говедар ќе биде навистина разочаран кога ќе види дека бонусот полека му исчезнува како што се рони месецот. Сопствениците на фармите, односно раководителите на земјоделските организации, можат да ги охрабруваат своите работници да се обидуваат да ги постигнат најдобрите можни резултати, но треба да утврдат пореални очекувања за тоа што, всушност, може да биде постигнато.



работници да се одмораат позитивно влијаате за намалување на бројот на повреди и болести што може да се појават на работното место, а исто така придонесувате за намалување на грешките и зголемување на довербата на работникот спрема ваквиот начин на исплата. А работниците што се платени на час обично се одмораат, односно прават паузи во текот на работното време. Еден од начините како да се охрабрат работниците да прават паузи е да им се носи топол леб или ладни сокчиња. А уште поефикасно се покажува инсистирањето на пауза и потоа да се понуди паричен надоместок за таа пауза или на час или како дел од нивната заработувачка што ја добиваат според квалитетот и квантитетот на работата што ја вршат.

Овозможете безбедна работна околина. Нерамниот терен на кој работат работниците може да придонесе за зголемување на бројот на повреди на грбот и ред други повреди поврзани со работното место.¹⁹ Сите сопственици на фарми, треба да земат предвид ред ергономски мерки за да можат до најголем степен да ги обезбедат работните услови за работниците за тие да бидат заштитени од повреди. Но, за жал, како што веќе рековме, ограничувањето на севкупните перформанси на работниците ќе биде ефикасно само ако се базира врз основа на работник-до-работник, бидејќи не работат сите работници со ист чекор. Повредите што се случуваат во почетокот на сезоната, кога работниците доаѓаат на работа по подолг период на неработење, треба веднаш да се санираат и да се преземат сите потребни мерки за заштита од нив. Исто така, работодавците може да побараат совет од медицинско лице во некоја трудова установа за утврдување на програма со вежби за растегнување наменета за работниците. Ефикасниот процес на селекција на работници, ефикасната обука и ефикасниот надзор исто така може да имаат големо влијание за намалување на бројот на повредите.

Да се избегнуваат случајни стимулации. Под случајни стимулации подразбираме еден вид игри на среќа во која некој работник ќе добие одредена стимулација, како на пример телевизор или патување за двајца со цел да се наградат одредени негови достигнувања и постигнати резултати. Најчесто се случува најсиромашните работници да бидат привлечени од оваа игра на среќа, надевајќи се дека само на тој начин можат да добијат таков или онаков телевизор. Работодавците во областа на земјоделството што користат вакви стимулации се коцкаат со работникот.

Како и да е, ваквите програми за

стимулации може да предизвикаат појава на одредени видови однесувања, односно постигнување на саканите резултати кон кои целеле работодавците пред да ја воведат програмата за стимулации. Но, колку е соодветна, односно тука ни треба посилен збор, колку е етичка употребата на таква програма за стимулација на работниците?

Клучните прашања што може да ги постават сопствениците на фарми пред да ги воведат програмите за стимулации се следните: Дали стимулацијата е фер за секој мој работник? Кој има најголема корист од стимулацијата? Дали се нуди оваа стимулација само поради тоа што е скапо да му се дава стимулација на секој работник во рамките на земјоделската организација? Или, дали ако се дава стимулација на таков начин, и ако му се дава на секој работник, тоа што се дава ќе се чини премалку? Дали треба да се наградат сите работници за нивниот труд?

6 чекор: Подобрете ја комуникацијата

За да се подобри комуникацијата помеѓу вашите работници, треба да се спроведат следниве чекори:

- Треба да се градат позитивни меѓучовечки односи.
- Треба детално да им се објасни програмата на работниците за сите добро да ја разберат.
- Треба да се подготви начин на преговарање.
- Треба да се снабдуваат сите информации и позитивни или негативни реакции.
- Секогаш треба да има простор за сугестии.

Градете позитивни меѓучовечки односи. Позитивните односи на работното место помеѓу раководството и персоналот, како и помеѓу работниците се нешто што задолжително мора да се обезбеди и да се спроведе пред да се воведат една ефикасна програма за исплата на стимулации. Со стимулациите најчесто се раѓаат и тензии и стрес, особено во почетокот, односно пред да станат јасни резултатите за успех. Потоа, се зголемуваат и барањата за позитивна двонасочна комуникација, повратна реакција и тимска работа. Доколку постојат конфликти помеѓу персоналот и раководството или конфликти помеѓу работниците, тие треба да бидат приоритет, односно прво треба да се решат тие проблеми, а потоа да се премине на воведување и спроведување на програмата за подобрување на комуникацијата во земјоделската организација (види Глава 13); сопственикот на фармата не треба да се надева дека со донесувањето на таа програма

за подобрување на комуникацијата и за стимулација на работниците тие проблеми сами од себе ќе си се решат.

Објаснете им ја програмата на работниците. Со една едноставна програма може да се изгради високо ниво на доверба. Во најмала мера, сите работници имаат право и мора да знаат што точно се очекува од нив и на каков начин нивните перформанси ќе бидат преведени во плата. Од голема помош е планот за стимулација да им биде презентирани на работниците за и тие да го разгледаат и да дадат свое мислење и коментар пред да почне неговата имплементација. Можеби токму работниците ќе успеат да ги забележат недостатоците, грешките или пречките, и со тоа што ќе ги вклучите во таа програма, ќе ги мотивирате подобро да ја прифатат (Глава 10). Уште подобро, вклучете ги работниците во осмислувањето на планот за стимулација, па и тие нека дадат свој придонес - сепак тие најдобро знаат што им треба и што би можело да ги мотивира. Доколку се создадат очекувања дека работниците лесно можат да ја достигнат целта на стимулацијата (на пример, стимулација за подобрување на квалитетот), тогаш програмата за стимулација може да дејствува како демотиватор. Затоа, сопственикот на фармата треба да го охрабрува работникот да почне пополека, со постигнување на најниските цели. Но, колку повисоко цели работникот, толку е подобро.

Подгответе начин на преговарање. Одредени преговарања во врска со исплатата на работниците според квалитетот и квантитетот на начинот на вршење на работните должности може да се покажат како длабоко традиционални. Во рамките на сезонското земјоделство, одредени работодавци почнуваат со ниска плата, односно со паричен износ за кој сметаат дека е фер и дека го заслужуваат работниците, и покрај тоа што знаат дека традицијата бара од нив да им ги покачуваат платите на работниците во текот на сезоната. Други пак работодавци претпочитаат да им кажат на работниците дека не сакаат да си играат такви игри од типот зголеми-намали. Но, најголемиот број од работодавците си има обичај да им нуди фер-плата заедно со здравствено и пензиско осигурување доколку останат до крајот на сезоната, со што самиот работодавец се заштитува, односно си ги намалува шансите да остане со помалку работници среде сезона.

Кога еден лозар им соопштил на работниците дека дава по 0,30 долари по лоза, работниците се кренале на нозе да се бунат. Никој од нив не можел да си дозволи да

работи за толку ниска сума. Се чинело дека нема да сакаат да почнат да работат. Фармерот не сакал да попусти, па работниците набргу се насмевнале и признале дека цената е добра, всушност, за еден цент е подобра од цената што им била понудена во минатата година.

Еден одгледувач им понудил на режачите 0,28 долари по изрежана лоза. Работниците одлучно одбиле да работат за таа цена. Потоа, сопственикот на лозјето го обележал секој ред со цена од 22,40 долари и таа цена им ја понудил на групата работници. Режачите прифатиле. Всушност, фармерот само ги помножил осумдесетте лози во редот со првично понудените 0,28 долари по лоза и како нова цена го понудил резултатот што го добил со множењето. Но, со ваквиот пристап, сопственикот на фармата добива само краткотраен успех, а си ги намалува шансите работниците да му се вратат на работа и во наредната година, бидејќи си ги зголемува шансите тие повеќе да не му веруваат.

Друг одгледувач, пак, се соочил со тврдокорен отпор од членовите на персоналот откако изјавил колку планира да им плати. Тие веднаш му укажале дека соседот плаќа многу повеќе од него. Сопственикот на фармата агресивно им возвратил на работниците да одат на друго место да си бараат работа доколку не се задоволни од цената што им ја нуди. Сето тоа завршило со еден вид трудова расправа, бидејќи работниците сметале дека сопственикот на фармата *конструктивно ги отпуштил*, (ги принудил да дадат отказ) за да си ја зачува репутацијата.

Наместо да постапи така, сопственикот на фармата можел смирено да им објасни на работниците како дошол до таа цена и да им каже дека се надева дека ќе можат да си дозволат да работат за него за таа цена. Можеби соседот плаќа повеќе, но можеби не ги чува толку долго работниците и не им дава толку бенефиции. Не може секој да ги надмине притисоците на преговарањето со персоналот. Јас, на пример, би практикувал да истакнувам белешки со понудената плата за работниците на места каде што секој од кандидатите што планираат да се пријават за конкретното работно место може да ги види цената и понудената работа.

Сопственикот на фармата одбегнува: (1) да ги изненадува работниците; (2) да се „ценка“ со работниците; или (3) да ризикува конфронтација што може да излезе од контрола. Еден сопственик на фарма што очекува дека нема да мора да преговара со работниците за цената што ја одредил, мора да биде сигурен дека платата што ја нуди е пристојна и фер.

Снабдувајте ги сите информации и позитивни или негативни реакции.

Производителите се обврзани редовно да ги информираат своите работници. На пример, припадниците на персоналот можеби добиваат неделна плата, но секојдневно добиваат информации во врска со начинот на кој си ги извршуваат работните должности за кои ја добиваат таа неделна плата. Ваквите информации може да се пренесуваат лично или да бидат истакнати на табла, но без името и презимето на работникот.

Ефикасен метод за снабдување со корисни информации е давање на одделен, единечен чек или „шарка“²⁰ за стимулација. Заради поголема ефикасност, шарките треба да се даваат на различни датуми од датумот кога се дава платата, или, ако веќе се даваат на истиот ден, барем нека бидат на различен чек. На ваков начин го потсетувате примателот на шарката дека дополнителната исплата е поради одредена причина и за одредена цел (на пример, дополнителна исплата на работници при значително влажна зима или дополнителна исплата за време на жетва поради долгите часови труд вложени од страна на работникот, кој најчесто останува и по завршувањето на работното време).

Бидете отворени за сугестии. Штом се воспостави стимулацијата, работниците може да изразат незадоволство во врска со воведената програма. Еден млекар, кој вработил пет работници, се нашол во ситуација да се соочи со двајца од нив. Двајцата од работниците му побарале покачување и му предложиле да ја укине програмата за стимулации на работниците што ја вовел во претходната година.

Работодавецот, наместо да ги праша и другите работници што мислат, односно дали и тие сакаат да ја укине програмата за стимулации, ги прашал сите вработени во својата млекарница: „Што можеме да сториме за да ја подобриме нашата програма за стимулации?“²¹. На крај, човекот си вовел успешна програма, а работниците заработувале околу триста долари од стимулации.²¹

7 чекор: Вршете периодични проверки на програмата за стимулации

Водењето записници и статистичката анализа се особено значајни за одредување на успехот на програмата за стимулација на работниците. Добро извршените контроли и проверки се особено значајни за добивање позитивни резултати од програмата за стимулации на работниците, бидејќи на тој начин се прави изолација на позитивните

аспекти и се фокусира нивниот труд, па се вршат сите потребни промени на платниот систем.

Доколку во исто време фармерот воведува и некоја друга промена, тогаш можеби никогаш нема да се дознаат кои се позитивните резултати и какво влијание има воведената програма за стимулација на работниците. Постојат голем број статистички инструменти што може да се користат за анализа на добиените резултати. Програмата за табеларни пресметки на вашиот компјутер е сосема доволна за пристап до овие потребни инструменти. Ви се препорачува да се консултирате со статистичар, експерт за работна сила, односно експерт за трудови прашања, советник или друго стручно лице во врска со тоа кои инструменти да ги употребите.

Добиените резултати може да индицираат упатства за промени или унапредувања, односно подобрувања. Штом се воведат програмата и штом почне да се спроведува, промените мора да ги вклучуваат и работниците за да се сочува довербата за која неколкупати рековме дека е од особена важност за постигнување успех на платната програма за стимулации на работниците.

Сопственикот на фармата може да има корист од водењето записници, па дури и ако тие не нудат никаква стимулација. Водењето вакви записници може да биде од корист во однос на тоа како треба да се постават граници за воспоставување стандарди за перформансите во иднина.

Во одредени случаи, програмите за стимулација на работниците многу брзо се укинуваат, без да му се даде на системот потребното време за да почне да функционира и да почне да дава резултати. Неколку сопственици на фарми кои вовеле успешни програми за стимулација на работниците, ја нагласуваат потребата од трпение – понекогаш е потребно да се почека и неколку месеци за програмата да почне да функционира и да дава позитивни резултати и за работодавецот и за работникот.

ПРЕГЛЕД

Стимулативната плата има потенцијал да ја зголеми и да ја подобри продуктивноста на работниците, но само ако е добро осмислена и ако правилно се примени и се спроведува.

Иако работниците знаат дека посветувањето повеќе внимание на деталите може да резултира со зголемена продуктивност, или дека сугестиите може да резултираат со награди, обичните стимулации се карактеризираат со непредвидени или

неочекувани тајминзи и непредвидена или неочекувана награда.

Земјоделските програми за стимулација на работниците може да бидат успешни само ако имаат: (1) точно одредени стандарди; (2) јасна врска помеѓу супериорното извршување на работните должности и износот на платата или количеството и видот на наградата; (3) внимателно разгледан и избран начин на извршување на работните задачи, за кој е наменета стимулацијата. Ефикасните стимулации на работниците се така осмислени што колку повеќе заработува еден работник, толку поголема корист има неговиот работодавец.

ГЛАВА 8 Користена литература

1. Billikopf, G. E. (1992). Establishing and Trouble Shooting Incentive Pay Programs (Chapter 83) (pp. 793-802). Large Dairy Herd Management, (Van Horn, H. H., and Wilcox, Editors), Champaign, IL: American Dairy Science Association.
2. Billikopf, G. E. (1995, October). APMP Study on Incentive Pay. Quote from American Nurseryman magazine portion of study.
3. Brown, W. A. (1994, January) The Executive Program for Agricultural Producers (TEPAP), Texas A&M University, Austin, Texas.
4. Billikopf, G. E. (1996, November-December) APMP Incentive-Pay Study Report and Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). California Agriculture.
5. Billikopf, G. E. (1996, November-December). Crew Workers Split Between Hourly and Piece-Rate Pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). California Agriculture.
6. Billikopf, G. E., and Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). California Agriculture.
7. Milkovich, G.T., and Newman, J.M. (1999). Compensation (6th ed.) (pp. 317-318). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
8. Donaldson, G., and Lorsch J.W. (1984). Decision Making at the Top. New York: Basic Books. In Lax, D.A., and Sebenius, K.S. (1993). Interests: The Measure of Negotiation (2nd ed.) (p. 131). Negotiation: Readings, Exercises, and Cases by Lewicki, R.J., Litterer, J.A., Saunders, D.M., and Minton, J.M.
9. See Billikopf, G. E., and Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). California Agriculture, and Billikopf, G. E., and Kissler, J. (1988). Hourly Versus Piece-Rate Paid Vineyard Pruners (pp. 13-14). Cited in Billikopf, G.E. Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance. Giannini Foundation Special Report 88-1. Oakland, CA: Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California.
10. Billikopf, G. E., and Norton, M. V. (1992, September-October). Pay Method Affects Vineyard Pruner Performance (Vol. 46-5) (pp. 12-13). California Agriculture, and Billikopf, G. E., and Kissler, J. (1988). Hourly Versus Piece-Rate Paid Vineyard Pruners (pp. 13-14). Cited in Billikopf, G.E. Agricultural Employment Testing: Opportunities for Increased Worker Performance. Giannini Foundation Special Report 88-1. Oakland, CA: Giannini Foundation of Agricultural Economics, University of California.
11. Saldana, A. (1998, April 14). Personal communication. Naumes Orchard Divisions. Modesto, CA.
12. Collar, C. (1991, February 5) Incentives for Reducing Calf Mortality. Employee Incentive Pay in Dairies conference. University of California. Modesto, CA.
13. Billikopf, G.E. (1995, January-February). High piece-rate wages do not reduce hours worked (Vol. 49-1) (pp. 17-18) California Agriculture.
14. Billikopf, G. E. (1996, November-December). Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). California Agriculture.
15. Saldana, A. (1998, April 14). Personal communication. Naumes Orchard Divisions. Modesto, CA.
16. Billikopf, G.E. (1995, January-February). High piece-rate wages do not reduce hours worked (Vol. 49-1) (pp. 17-18) California Agriculture.
17. You may want to review the American College of Sports Medicine Position Stand on "Exercise And Fluid Replacement." Among the suggestions offered there, for instance, include the idea of keeping water cold and "flavored to enhance palatability and promote fluid replacement." Make sure to consult with your physician, however.
18. Billikopf, G. E. (1996, November- December). Crew workers split between hourly and piece-rate pay (Vol. 50-6) (pp. 5-8). California Agriculture.
19. Sandoval, L. (1990) Personal communication. Agricultural Workers' Health Center.
20. Belcher, D. W. (1974). Compensation Administration. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
21. Wagner, R. (1991, February 5). Dairy Farmer Experiences With Incentives. Employee Incentive Pay in Dairies conference. University of California. Modesto, CA.