



# **Семинар по трудовому управлению**

Григории Давидович Беликов

# УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ С ЦЕЛЮ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА<sup>1</sup>

Григорий Давидович Великов  
Советник по управлению трудовыми ресурсами на ферме  
Сельскохозяйственное отделение  
Калифорнийского университета

## ВВЕДЕНИЕ

Вам, вероятно, приходилось много слышать о снижении производительности труда работника в сельском хозяйстве. Проводимые мною научные исследования показали, что производительность труда работника не является величиной постоянной и что фермеры могут играть большую роль в формировании конечных результатов труда. Моей целью является изложение обоснованной теории и практики управления трудовыми ресурсами, что, как я надеюсь, поможет лучше понять процесс труда работника и его конечные результаты. Хотелось бы, чтобы полученные знания стимулировали активность и чтобы читатели применили некоторые из изложенных здесь идей.



Чтобы управление персоналом было успешным, оно в конечном итоге должно приносить выгоду как фермеру, так и его работникам. Управление трудом - это нечто большее, чем создание хороших взаимоотношений между фермерами и работниками; это также создание таких условий труда, при которых сельскохозяйственный труд становится более творческим и эффективным /в смысле затрат/.

В данной публикации основной упор делается на те области, которые самым значительным образом влияют на производительность труда и управление персоналом. Автор не рассматривает здесь трудовое законодательство, а дает практические знания для фермеров на много лет вперед.

Весь материал делится на несколько разделов и включает такие темы как:

1/ общая философия вопроса; 2/ отбор работников, продвижение по службе и оценка деятельности; 3/ оплата труда, включая внутреннюю структуру заработков и стимулирование труда; 4/ руководство производством; 5/ дисциплина и кадровая политика.

---

<sup>1</sup>Основой этого документа является книга автора "Управление трудовыми ресурсами в сельском хозяйстве: Культивирование производительности труда коллектива" (1994  170 стр. \$10). Для получения книги вышлите чек, выписанный на "Stanislaus Farm Advisors' Trust," по адресу Григорию Давыдовичу Великов, University of California,  County Center 3, Modesto, CA 95355. Цена включает стоимость пересылки и налог. Контакт с автором возможен по тел. (209) 525-6654 или через электронную почту (e-mail): gebillikopf@ucdavis.edu. Настоящее резюме может быть свободно воспроизведено после оплаты Калифорнийскому университету и автору.

## **РАЗДЕЛ 1. Основные составляющие управления персоналом.**

Основными тремя составляющими эффективного управления трудовыми ресурсами являются: 1/ забота как о производительности труда, так и о потребностях работника; 2/ понимание принципов и механизмов управления кадрами и 3/ целенаправленные действия.

Эффективное администрирование состоит в умелом сочетании всех трех составляющих. Например, без соответствующего понимания не будут эффективными ни забота, ни действие, а без действий не будут успешными ни должная забота, ни понимание. Конечно, трудно представить себе менеджера, у которого полностью отсутствовали бы эти три составляющие (хотя Вы, вероятно, можете привести пример такого руководителя, который удивляет отсутствием этих качеств).

**Забота о производительности труда и о людях.** Существует прямая и ясная связь между производительностью труда работника и прибыльностью фермерского хозяйства. Менее очевидной, но такой же важной является связь между заботой о потребностях работника и прибыльностью. На производительность труда напрямую влияет то, как удовлетворяются потребности работника. Для успешного ведения хозяйства фермерам необходимо уделять равное внимание как производительности труда, так и благосостоянию своих работников. Забота о человеке подразумевает внимательное отношение к его состоянию как личности, так и работника.

Фермеры и их работники рассчитывают друг на друга. Фермеры ожидают от своего персонала, что те будут: 1/ серьезно относиться к своим обязанностям и работать не только по обязанности; 2/ заботиться о процветании фермерского хозяйства; 3/ достойно представлять свое фермерское хозяйство в глазах окружающих.

Служащие надеются, что фермеры будут: 1/ ценить чувства и мнения работников; 2/ обеспечивать позитивную оценку хорошо выполненной работы; 3/ выполнять достигнутые соглашения по условиям труда; 4/ постоянны в своих требованиях и пожеланиях; 5/ сохранять конфиденциальность.

Доверие между фермером и работником возникает не сразу. Это постепенный процесс, который может идти годами. Даже если доверие работника завоевано, его необходимо постоянно поддерживать; поток доверия нельзя включить или выключить, как поток воды.

**Понимание процесса управления.** Почти для каждой проблемы с персоналом существует множество вариантов ее решения. К сожалению, некоторые менеджеры пытаются решить каждую проблему одинаковым способом. Например, одни считают, что обучение решит проблемы олоздания, порчи инструментов, разрешит конфликтные

ситуации и т.д. Другие полагают, что заработок снимет все проблемы. Чем лучше фермер понимает процесс администрирования, тем вероятнее, что при решении определенной проблемы он сможет подобрать правильный набор управленческих приемов.

Иногда фермеры могут неправильно использовать верный прием.

Один фермер предложил своим работникам следующий стимул при уборке урожая. Рабочим было сказано, что если они соберут четыре корзины, они получают заработок за полный рабочий день. Сначала это устроило всех. Фермер получал по дополнительной корзине с человека, а работники уже к 11 часам утра были дома. Когда первое возбуждение улеглось, садовод почувствовал, что договор был не совсем продуманным. Тогда фермер попросил работников увеличить сбор, на что последние ответили забастовкой.

Трудности возникают и в том случае, когда у работников отсутствует мотивация к работе или им не хватает умения; когда не складываются отношения с другими работниками или с бригадирами; когда не совсем ясны условия работы. Припомните случаи, когда что-то не ладилось у вас на ферме. Я, например, знаю случаи, когда виноград сажали неправильно, лошадям давали лишние дозы лекарств, плантации киви сжигались из-за излишних удобрений, пропадало сено из-за повышенной влажности и этот список можно продолжить. Часто человеческий фактор является причиной многих бед в фермерском хозяйстве.

Подобных ошибок можно было бы избежать, если бы отбирались знающие, умелые работники, которых впоследствии хорошо сориентировали, обучили, и труд которых был бы хорошо организован и оплачен. Создание мотивации, построение эффективных межличностных отношений, создание конструктивной дисциплины и поощрение участия работника в принятии решений - все это входит в понимание процесса управления.

**Направленные действия.** При отсутствии умелого руководства ряд причин, напрямую не связанных с менеджментом, может оказывать решающее влияние на результаты труда. Например, когда на сбор яблок нанимаются все желающие, трудно провести отбор более способных работников.

Понимание принципов и механизмов управления кадрами и забота как о производительности труда, так и о потребностях работника без целенаправленных действий - это как посадка и выращивание без сбора урожая. Действие означает выполнение намеченного. Принять решение и не выполнить его - это все равно что не принять решения вообще.

Целенаправленное действие подразумевает выполнение намеченного плана для достижения определенного результата. Но одно только действие без учета потребностей

работника или производительности труда, или без понимания процесса управления трудовыми ресурсами может и не принести желаемого результата.

Что мешает Вам достичь цели? Вот некоторые из причин, не позволяющие выполнять целенаправленное действие: 1/ малая выгода, не соответствующая усилиям; 2/ сомнения, что данное действие даст ценный результат; 3/ неуверенность в себе; 4/ отсутствие ясной цели; 5/ ошибочные планирование, оценка и корректировка.

После потрясающего концерта к пианисту подошел восторженный слушатель и сказал: "Я бы все отдал за то, чтобы так играть!" Пианист ответил: "Когда начнем занятия?"

За достижение почти любой цели приходится платить. Иногда цель требует таких усилий или финансовых затрат, которые невозможно осуществить, не отказываясь от других желанных перспектив. Для достижения особо трудных целей необходимо еще большее, может быть, даже страстное желание достичь их. Долгосрочные цели требуют, помимо желания, и большой дисциплины. Дисциплина часто означает постоянные усилия, несмотря на трудности, разочарования и неудачи. В таком случае некоторым помогает то, что они ценят сам процесс достижения желаемого результата, даже если он идет медленно.

Даст ли то или иное действие желаемый результат? Например, фермеры могут сомневаться, будет ли лучше работать работник, которому прямо укажут на его плохую работу. Может быть и так, что фермер только приобретет врага в лице этого работника, и его выработка сократится. Прежде чем уверенно действовать, менеджер может: 1/ посоветоваться с более знающим человеком, другом или консультантом. 2/ посетить семинар или занятие. 3/ собрать больше фактов. В конце концов время действовать придет, но будет больше уверенности, что усилия дадут положительные результаты.

Часто люди прикладывают меньше усилий, если нет материального поощрения. Например, работник начинает хуже работать, если его труд никто не замечает или не поощряет.

Вот некоторые из проблем, которые могут возникать у менеджеров: 1/ как разговаривать с плохим работником, 2/ как выслушивать рассказ о трудностях, с которыми сталкиваются работники, 3/ как выполнять роль посредника или арбитра для разрешения конфликтной ситуации или даже 4/ как занять непопулярную, но принципиальную позицию в случае неприятностей.

Призывая действовать, я не имею в виду, что менеджер должен всегда действовать быстро. Существует золотая середина между преждевременным, поспешным действием (как в вышеописанном случае с неразумным материальным стимулированием) и только хорошими намерениями, но отсутствием действия. Претворение в практику некоторых решений требует иногда длительного и тщательного планирования. В других же слу-



чаях нужна мгновенная реакция. Зачастую стабильные длительные усилия могут принести любой организации большие плоды, чем быстрые, но бесперспективные действия.

## **РАЗДЕЛ 2. Подбор персонала.**

Для успешной работы вашего небольшого фермерского хозяйства очень важно правильно подобрать людей. На производительность труда этот фактор может оказать большее значение, чем любой другой управленческий прием. Уже сами требования к подбору кадров могут выявлять умения, знания или способности, которым в процессе работы бывает трудно научить. Почти всегда будут существовать поля деятельности, где обучение будет необходимо; и в то же время каким-то вещам будет легче обучить, а каким-то сложнее. Некоторым претендентам на работу уже после их зачисления в штат при всем их старании было трудно освоить некоторые навыки даже после специальных занятий. Будьте осторожны и не принимайте на веру владение какими-либо навыками, умениями или знаниями!

Ниже приведен обзор практических подходов к систематическому процессу отбора кадров.

**Шаг 1.** Иногда возникает необходимость срочно нанять нового работника. Фрукты останутся несобранными, тракторы будут простаивать, а удобрения так и останутся незавезенными, если фермер будет вести тщательный отбор работников. Альтернативой тщательному отбору или быстрому, но эффективному найму работника может служить прием на временную работу сборщика, тракториста или бригадира. Временные работники могут обратиться за постоянной работой позднее. Письменные трудовые соглашения (контракты) особенно необходимы в случае такого рода временных работ, чтобы избежать возможных недоразумений или судебных тяжб.

**Шаг 2.** Основным фактором в стратегии подбора кадров является ясное определение обязанностей нового работника. Это достигается в процессе анализа работы. Анализ работы включает в себя сбор информации с помощью 1/ интервью (беседы) с работниками, бригадирами или другими фермерами, а также 2/ прямое наблюдение за выполнением обязанностей.

Фермеры могут творчески подходить к прошлому опыту и не ограничивать себя им. Это означает, что к должностным обязанностям работника можно добавлять новые или убирать ненужные.

**Шаг 3.** Фермер, который хочет нанять, например, тракториста, может сравнить важность тех или иных навыков, знаний или умений будущего работника. Какие-то навыки могут быть важнее других. Полезно в таком случае провести сравнение между двумя

какими-либо навыками или умениями. Например, фермер-птицевод может задать себе такой вопрос: если два кандидата на работу имеют равные показатели во всем, кроме знаний в области кормления животных и компьютерной техники, кого из них принять на работу? Таким образом можно продолжать сравнивать способности и умения двух кандидатов и в других областях, можно даже в баллах оценить их возможности, а потом сравнить результаты с Вашим интуитивным желанием нанять того или иного работника. Если нет совпадения, процесс сравнения навыков и умений можно продолжить, пока Вы не удовлетворитесь результатом.

**Шаг 4.** Шансы найти квалифицированного работника возрастают, если увеличивается число претендентов. Фермер может считать, что ему повезло, если желающих набирается целая группа. Конечно, то, что кажется большим числом для одного вида работы, может быть малым для другого или в условиях иного рынка труда. Это число также может зависеть от вида работ, оплаты и репутации аграрного хозяйства.

Есть много способов дать информацию о возникающей вакансии на ферме. Наиболее распространенными являются: передача информации через работающих в данный момент на ферме, других фермеров, а также бывших претендентов на работу; помещение объявлений в профессиональных журналах, местных газетах, специализированных школах, университетах и через службы занятости населения.

Только в процессе набора можно выработать критерии оценки кандидатов. Успех отбора зависит от наличия достаточно большого числа претендентов. Поэтому спешить с окончательным отбором не стоит.

**Шаг 5.** Фермерам необходимо определить, на каком этапе отбора работников они смогут проверить необходимые навыки и умения. Например, информацию о навыках работы с оборудованием можно получить из заявления, беседы, письменных или практических тестов, проверки рекомендаций. Те или иные методы отбора применяются в зависимости от ситуации. Лично я предпочитаю тестирование практических навыков и собеседование, хотя иногда нехватка времени заставляет прибегать и к другим приемам. Вопросы, связанные с мотивацией работников (например, пунктуальность, дисциплина) можно выяснить в процессе собеседования, но лучше связаться с предыдущим работодателем. Неплохо также еще раз убедиться в наличии у работника тех или иных навыков и умений на различных этапах процесса отбора.

**Шаг 6.** Этот шаг заключается в том, что общие представления о работе переводятся в конкретные вопросы или задания для анкет, собеседования, практических и письменных тестов. Менеджер на ферме может разработать шкалу оценок для тех или иных навыков по степени их важности. Если для работы важно умение водить гусеничный трактор или определять болезни животных, надо особенно тщательно проверить эти умения.

Проверке могут подвергаться следующие умения и навыки: общие математические способности, способность читать и выполнять инструкции, видеть признаки болезни, применять научные результаты, умение работать с измерительными приборами, водить трактор, владение иностранным языком, понимание принципов управления трудом, способность поднимать тяжести, знание соответствующего законодательства, умение работать со сварочным аппаратом.

**Шаг 7.** Когда фермер определится с использованием тех или иных методов отбора кадров, процесс отбора начнет напоминать бег с препятствиями для претендентов на работу. Каждое препятствие, которое может состоять из нескольких приемов отбора, служит фильтром для исключения некоторых претендентов из соревнования. Способ преодоления множества препятствий используется фермерами тогда, когда претендентов становится слишком много. Порядок расположения препятствий в таком случае становится важным. Однако, если претендентам предстоит пройти собеседование и выполнить практический тест, неважно, какой из этих двух приемов будет применен раньше.

Самыми дорогостоящими и занимающими много времени приемами являются собеседование, медицинское обследование и практический тест. Дешевле обходятся обычно предварительное собеседование, письменное анкетирование и тестирование. В большинстве случаев для всех претендентов пройти предварительное собеседование и письменный тест будет стоить недорого. Всем претендентам также можно предложить заполнить анкету-заявление.

Самые серьезные ошибки допускаются при решении вопроса, кого пригласить на Шаг 1 процесса отбора. Здесь возможны пропуски и, наоборот, участие лишних людей. Легко бывает ознакомиться с заявлениями и автобиографиями и начать отсеивать людей, полагаясь только на эти свидетельства. Таким образом зачастую пропускаются прекрасные кандидатуры.

Вторым препятствием может служить письменный экзамен, который легче оценить и дешевле провести, чем собеседования и практические тесты. Последними двумя препятствиями обычно бывают проверка рекомендаций и медицинское обследование (по закону в настоящее время последнее обязательно).

**Шаг 8.** Процесс отбора кадров идет таким образом, чтобы кандидаты получили реальное представление о работе, которую им предстоит выполнять. Наниматель должен очень точно обрисовать будущие обязанности. В таком случае некоторые претенденты продолжают борьбу, почувствовав, что работа как бы специально предназначена для них, а некоторые сразу откажутся от нее. В процессе этого шага отсеются многие неквалифицированные работники, хотя некоторые все же останутся, если почувствуют, что процесс отбора не выявит их слабые стороны. Хотя такой реалистический набросок работы и поможет отсеять некоторых неквалифицированных



работников, фермеры должны продолжать тщательный отбор.

**Шаг 9.** Предварительное собеседование может свести к минимуму недопонимание или неверную информацию относительно работы. На этом этапе фермер не обязан принимать решение о допуске кандидатов на следующий этап, но предварительное собеседование может привести к тому, что некоторые кандидаты сами не захотят участвовать в дальнейшем соревновании; пусть лучше сейчас, чем когда они уже приступят к работе.

**Шаг 10.** В определении владения минимальными необходимыми навыками и в выявлении предыдущих мест работы фермерам может помочь разработанная соответствующим образом анкета, особенно это относится к постоянному персоналу. Такая анкета может показать, как складывалась служебная карьера претендента и как он представляет себе ее развитие. Настораживать могут: непродолжительная работа на других местах, неубедительные причины увольнений, а также большие промежутки между работой.

Традиционно анкетированию уделялось большое внимание в процессе отбора. Однако не всегда совпадает то, что о себе пишут в анкетах и автобиографиях кандидаты на работу, и то, что они действительно могут делать.

**Шаг 11.** Существует немало полезных тестов, которые можно предложить кандидатам. Чем более практичны такие тесты и чем более приближены они к условиям работы, тем они эффективнее. Лично я предпочитаю составить тест сам, а не покупать стандартный. Практический тест может включать в себя демонстрацию кандидатом умения обрезать плодовые деревья, вносить удобрения, водить трактор и т.д.

**Шаг 12.** Если будущая должность требует знаний межличностных отношений, роль собеседования возрастает. При наборе сборщиков урожая фермер может обойтись и без собеседования. Но если речь идет о кадрах, которым предстоит обеспечивать обучение персонала, дисциплину или иное руководство, роль собеседования возрастает. Именно через собеседование фермер сможет выявить наличие у кандидата качеств лидера, личность собеседника или хотя бы его совместимость с персоналом.

**Шаг 13.** Проверка рекомендаций означает получение информации о кандидате от его прежних работодателей. Лучше всего встретиться лично, но можно поговорить и по телефону; все это более эффективно, чем получить письменные ответы на запросы.

Чтобы получить лучшее представление о прежней работе кандидата, желательно проверить несколько рекомендаций. Бывает так, что работодатель дает не совсем правдивые рекомендации работнику, чтобы сбыть его с рук. Правда, чаще даются

отрицательные характеристики, из-за желания "насолить" работнику. Чтобы получить более объективную картину, лучше поговорить с несколькими работодателями.

**Шаг 14.** Сделав все предварительные шаги, фермер тем не менее может испытывать трудности с принятием решения. У него могут остаться сомнения по поводу умений, знаний, а также квалификации кандидата. Заключительное собеседование с двумя или тремя лучшими кандидатами может помочь фермеру определить, кого нанимать, если нанимать вообще. Эта заключительная встреча может иметь разные формы, от формального собеседования до совместного обеда и т.д. На этом этапе у кандидатов могут появиться дополнительные вопросы о работе.

**Шаг 15.** Качество медицинского обследования зависит от того, насколько врач понимает требования, предъявляемые к работе. Существуют врачи и медицинское оборудование, которые помогают проводить обследования, связанные с требованиями, предъявляемыми к работе. Основные измерения, такие как анализ крови на холинэстеразу, проверка слуха, способности поднимать тяжести, работать в респираторе и т.д. могут помочь в принятии решений относительно места работы, а также в реализации программы по охране труда и в решении возникающих вопросов относительно выплат компенсаций. Отказ в приеме на работу по причине предрасположенности к какому-либо заболеванию или травмам, без наличия истории такой болезни, может привести к этическим и юридическим проблемам.

До приема на работу некоторые фермеры могут добавить к основному медицинскому обследованию тест на употребление наркотиков. Кандидаты на работу обычно соглашаются пройти такой тест до поступления на работу. Когда же работники приступают к своим обязанностям, работодателям приходится балансировать между соблюдением личных прав человека и вопросами безопасности. Тест на употребление наркотиков более приемлем там, где персонал имеет дело с опасным оборудованием, или там, где человек, употребляющий наркотики, может навредить другим.

**Шаг 16.** Любой работодатель, которому приходилось проводить отбор персонала, знает, что решение должно основываться на надежных данных, а не только на интуиции.

Обычно из многих кандидатов на работу принимается только один. Фермер может считать проведенную работу хорошей, если большинство кандидатов, даже если их и не приняли на работу, получили много полезного для себя в процессе отбора. Конечно, претенденты могут расстраиваться из-за неудач, так что фермерам надо постараться создать атмосферу доверия для всех без исключения.

К сожалению, иногда фермеру приходится весь процесс начинать сначала, если ни один из претендентов его не устраивает. Но лучше уж вновь начать набор, чем

нанимать человека только потому, что "процесс слишком затянулся".

**Шаг 17.** В карьере любого работника не так уж много таких моментов, когда он восприимчив к переменам так же, как и во время периода профессиональной ориентации. В этот период намного легче скорректировать поведение работника, поэтому фермерам стоит заранее планировать период профессиональной ориентации и использовать его с наибольшей пользой для себя.

Психологически персонал проходит через период "размораживания", когда люди особенно восприимчивы к новым идеям и методам работы. Сам процесс поиска новой работы часто означает, что претенденты восприимчивы к переменам. Однако в этом состоянии работники пребывают не вечно.

Работники могут научиться быть частью преданной делу команды, принимающей участие в принятии решений, даже если раньше они просто хорошо выполняли работу за хорошую плату. Большое впечатление на кандидата может произвести уважение, оказанное ему в процессе отбора и профориентации.

Нало стремиться найти баланс между философией труда и практическим знакомством новых работников с самой работой. Период отбора и профориентации можно использовать для закладки фундамента долгосрочных отношений между работодателем и работником. Построение хороших взаимоотношений - процесс длительный, но хороший зачин в начале может помочь впоследствии.

Весь описанный процесс не дает гарантии, что Вы примете на работу подходящего человека, но он поможет избежать многих общих ошибок.

Пример отбора. В конце этого раздела я хотел бы привести в качестве примера один из тестов, применяемых мною в сельском хозяйстве. На поле тестировали бригады обрезчиков винограда. В одной из групп самый медлительный работник обрезал 3 виноградника за то же время, за которое самый быстрый обрезал 24 виноградника. Результаты показали, что трудились работники одинаково как при тестировании, так и в обычных условиях. (Однако не было выявлено зависимости между скоростью работы и ее качеством. Как среди быстро, так и среди медленно работающих, были те, кто выполнял работу более качественно.)

### **РАЗДЕЛ 3: Оценка труда**

Хотя работники могут сами выработать критерии оценки своего труда, они не всегда будут точными. Работники обычно опираются на мнение своих коллег, бригадиров и

## II

т.д. Фермерам не стоит полностью полагаться на такой неформальный подход к оценке труда.

Оценка труда складывается из: 1/ сбора информации о достижениях работника и 2/ информирования самого работника об оценке его труда.

Оценка труда помогает: 1/ иметь точку отсчета при подборе кадров; 2/ понять работнику, как на данный момент оценивается его труд и что надо делать для само совершенствования; 3/ иметь данные для решения вопросов денежной компенсации, обучения, дисциплины и так далее.

Основными трудностями при объективной оценке труда являются: 1/ получение надежных данных о выполнении работником своих обязанностей; 2/ определение как и какие сведения собирать; 3/ сообщение работнику оценки его труда в такой форме, которая бы стимулировала его труд, а не, наоборот, отрицательно влияла бы на него.

**Оценка труда при подборе кадров.** Тщательный подход к процессу отбора кадров дает большое количество информации о знаниях, умениях и навыках кандидатов. После этого в процессе работы можно сравнить эти данные с оценкой труда работника. Если такой анализ не проводить, процесс отбора будет трудно совершенствовать.

Обычно легче изучать данные, когда сразу нанимается большое число работников. Конечно, данные о результатах труда можно собирать и тогда, когда работники нанимаются по одному, но в этом случае вывести закономерности можно только через несколько лет.

Надо осторожно подходить к данным, накопленным на основе только нескольких случаев. Фермерам, может, даже придется бороться с естественным желанием классифицировать и упрощать данные. В таком случае можно ошибиться и приписать одинаковые характеристики работникам только потому, что они вместе работают.

**Обратная связь с работниками.** Большинство работников обычно хотят знать, как оценивается их труд. Однако, самая большая трудность заключается в том, как подать конструктивную критику без того, чтобы обидеть работника. Хорошо, когда работник сам признает свои недостатки и сам же предлагает план для их устранения.

Но не только сами работники заинтересованы в оценке своего труда. Фермеры-работодатели вкладывают капитал в успешный труд своих работников. Оценка труда работников может помочь: 1/ разработать учебные программы; 2/ провести долгосрочное планирование кадровой политики; 3/ повысить оплату труда или выплатить премии; 4/ создать консультативную службу; 5/ ввести дисциплинарные меры.

**Получение надежных сведений о работе персонала.** Не всегда просто получить полезную и надежную информацию о качестве работы персонала. Слишком часто для оценки труда прибегают к субъективным оценкам непосредственных руководителей. Такие оценки часто страдают недостатками и предвзятым отношением. На оценку могут влиять факторы, не связанные с работой. Степень строгости в оценке тоже бывает субъективна. Добиться объективности бывает трудно.

Нужно ли в оценке работы учитывать время работы на данном участке или надо руководствоваться абсолютным стандартом? В подходе к оценке, который учитывает время, признается, что в некоторых областях, особенно тех, которые постигаются в основном через практику, на освоение профессии требуется больше времени. В одном случае работник может достичь максимальных успехов через недели или месяцы, а в другом - только через годы. В некоторых случаях фермеры могут получить уже хорошо подготовленных работников (например, в вопросах искусственного оплодотворения в животноводстве), а в других случаях работникам придется дополнительно учиться в процессе работы (например, освоение компьютера). Там, где фермеры признают, что а/ некоторые навыки требуют более длительного освоения и б/ обучение продолжается в процессе работы, можно использовать более гибкие подходы к оценке работы. Если данный работник выполняет работу, требующую большей квалификации, с учетом стажа работы (или с учетом времени работы на данном участке после повышения по службе), он получает высшую оценку. Но если оценка труда того же работника будет проводиться спустя полгода или год после этого, он должен будет продемонстрировать качественное улучшение в своей работе, чтобы заслужить более высокую оценку.

Согласно другому подходу, новым работникам оценка занижается, чтобы высшая оценка стала стимулом в работе.

Оценка труда работника складывается из самооценки, мнения сослуживцев, непосредственных руководителей, подчиненных и даже людей, не работающих в данной организации. Данные, полученные из множественных источников, позволяют более точно и надежно оценить труд работников.

**Как и какие сведения надо собирать.** Один из способов оценки труда включает в себя рассмотрение достижений (что было сделано) и способа (каким образом это было сделано). Эти два фактора не являются взаимоисключающими и оба учитываются при оценке труда.

*Достижения.* Примерами достижений могут являться: уменьшение смертности молодняка, увеличение урожайности люцерны или снижение количества битых вишен при сборе урожая. Подобные достижения часто рассматриваются уже в прошедшем времени.



Достижения могут означать мастерство, например: проведение сварки подвесного оборудования или обнаружение в растениях признаков стресса. Обратит внимание на факторы мастерства при оценке труда - значит дать возможность в будущем совершенствовать труд.

*Поведение.* Сюда входят такие характеристики как: независимость, характер, склонности, личностные начала, мотивации, желание учиться и исправлять ошибки, способность работать в коллективе, гармония, доброжелательность, инициативность, зависимость от других и внешний вид. Оценка поведения больше свидетельствует о взаимоотношениях между работником и его непосредственным руководителем, чем о том, как работник справляется со своими обязанностями. Несмотря на это, поведение работника очень важно. Вряд ли фермер захочет вознаградить работника за прекрасно выполненную работу, если тот выполнил ее только после бесконечных напоминаний и то неохотно.

Когда поведение входит в оценку труда, его характеристики должны быть связаны с работой. Техник, который часами трудится, подготавливая землю, нуждается в способности работать в коллективе меньше, чем дояр, работающий бок о бок с другими доярками. Чем более общей является черта поведения, тем больше опасность власти в предвзятость и субъективность.

Фермерам следует стараться искать баланс между оценками, основанными на достижениях, и оценками, базирующимися на поведении. Например, вместо того, чтобы указывать работнику на излишнюю зависимость от других (черта характера), следует похвалить его за, например, хорошие отчеты о работе (достижения).

Чрезмерный акцент на поведении может привести к большому послушанию работника, но за счет творческого отношения к труду и его результатов. А большее внимание к достижениям, чем к поведению, может привести к философии, где цель оправдывает средства, независимо от того, насколько неуместным или даже незачинным является поведение.

*Критические ситуации.* Метод оценки труда через критические ситуации заключается в том, что оценивается хорошая или плохая реакция работника на данной ситуации. Например, к отрицательным критическим ситуациям можно отнести несоблюдение температурного режима в молочном танкере, слив молока коров, принимающих антибиотики, в общий танкер, или отсутствие газа в дизельном тракторе. Положительные ситуации - это когда, например, по собственной инициативе доярки сообщают фермеру, что у коровы жар, или когда работник в неурочное время остается, чтобы срочно ликвидировать неполадки, или работник замечает и предотвращает аварийную ситуацию, что не входит в круг его обычных обязанностей.

Метод критических ситуаций может иногда принимать отрицательное значение, когда он направлен в основном на выявление неблагоприятного поведения. Длительный период времени не всегда выявляет плохое или хорошее поведение. В некоторых случаях отчет о критических ситуациях затрудняет стабильное ежедневное совершенствование труда.

Работники часто желают знать, что конкретно повлияло на низкую или высокую оценку их труда. К моменту проведения собеседования по вопросу оценки труда многие непосредственные руководители забывают что, какой инцидент повлиял на ту или иную оценку.

Чтобы использовать критические ситуации более эффективно и точно, непосредственным руководителям надо их записывать, пока они еще свежи в памяти. Надо также все время стараться отмечать и положительные моменты в деятельности работников.

*Описательная оценка труда.* Для работника описание оценки его труда часто имеет большее значение, чем простое определение или рейтинговая цифра. Такое описание может указать цель или направление развития. Однако более полезно совмещать описательную оценку с другими рейтинговыми системами. Если пользоваться только методом описательной оценки, будет трудно сравнивать результаты, да и общее направление легко потерять. Описательные оценки работали бы хорошо, если бы на них можно было получить такой же тщательный описательный ответ от работника, но такое бывает редко.

*Метод анкетирования.* Большим недостатком метода критических ситуаций и метода описания проделанной работы является тот факт, что они требуют от оценщика больших усилий и много времени. Гораздо легче провести оценку с помощью заранее разработанных анкет, где надо только отметить нужный пункт. Однако такая легкость может дать неточные результаты, так как многие из оценщиков тратят на заполнение таких анкет совсем мало времени и усилий.

Оценка с помощью анкет является более стандартизированной и универсальной, чем метод описательной оценки или метод критических ситуаций, но для ее успешного проведения надо специально обучить оценщиков. Анкеты могут включать цифровые данные, определения, описания или утверждения.

*Комбинированный подход.* Иногда можно объединять цифровой и описательный способы. Такой комбинированный подход требует большой подготовки, но для эффективной оценки труда нельзя жалеть усилий. Тщательная работа над оценкой труда нужна на всех уровнях управления. Иногда недостаточные усилия в этой области хуже, чем отсутствие усилий вообще.

Еще одним способом классификации данных для оценки труда является сравнение работников друг с другом или сравнение со стандартом.



*Сравнение с другими работниками.* Когда работники сравниваются друг с другом, только некоторые оказываются внизу или наверху нормальной распределительной кривой линии (известной как параболическая кривая), а большинство попадают на ее середину. Такой метод рейтинга часто используется в школах и университетах и называется "оценка по кривой". Место, которое работник займет на кривой, будет зависеть от того, как он работал по сравнению с другими.

Преимуществом этого метода сравнения является тот факт, что оценщики не причисляют всех работников к одной категории, а недостатком - что все работники могут распределяться по нормальной распределительной кривой.

*Рейтинг по стандарту.* Когда проводится рейтинг по стандарту, результаты могут выглядеть, а могут и не выглядеть, как нормальная распределительная кривая. В каждой данной категории работники располагаются относительно приближения к определенному стандарту. Даже при стандартизированном рейтинге сравнение делается между работниками. Преимуществами такого рейтинга являются: 1/ потенциальная возможность правильно определять работников в соответствующие категории; 2/ получение стандартизированных данных, которые из года в год можно сравнивать. Хотя стандартизированный рейтинг является самым точным и надежным, в нем также возможны ошибки.

**Как сообщать работникам полезную и приятную информацию.** Оценка труда будет более эффективной, если работники заранее знают, по каким критериям будет оцениваться их труд. Менеджеры не любят заниматься вопросами дисциплины, еще менее они любят проводить собеседования по вопросам оценки труда. В то время как сообщать работникам об их хорошей работе приятно, говорить о недостатках бывает очень нелегко.

Непосредственные руководители не должны дожидаться официальных собеседований, чтобы оценить труд работников. Обмен мнениями по этому вопросу должен быть частым и желательно, чтобы он носил положительный характер.

Руководители часто сомневаются, говорить ли неприятную правду о работнике во время собеседования. Они боятся, что тот, кто работал неважно, будет работать еще хуже. Или что плохой рейтинг скажется на их отношениях с работниками. Независимо от причин, многие руководители стараются избегать низких отметок и самое худшее, что работник получает - это оценка "хорошо", которая в действительности может означать "плохо". В таком случае фермер может оказаться в ситуации, когда ему придется доказывать, что "хорошо" на самом деле означает "плохо".

Незаслуженная позитивная оценка может впоследствии помочь работнику выиграть тяжбу с фермером в случае разрыва контракта.

Традиционная оценка труда ставит непосредственного руководителя в положение эксперта в вопросах качества деятельности работника. Некоторые называют это положение "сэндвич с уксусом". Руководитель сначала сообщает хорошую информацию, затем плохую, и затем снова хорошую. И хотя существует много способов, таких, например, как "сладкое и кислое" или "острое и еще острее", всех их объединяет одно: информацию сообщает непосредственный руководитель. В некоторых случаях работник бывает благодарен за информацию о своих недостатках и старается сделать все возможное, чтобы исправиться. Но также часто бывает, что негативная информация воспринимается с внутренним сопротивлением или работник становится в оборонительную позицию. Неудивительно поэтому, что руководители часто сомневаются, сообщать ли негативную информацию работникам. Легче проигнорировать ее и надеяться, что все само собой станет на свои места.

*Вовлечение работника в процесс оценки труда: перемена ролей.* Фермер или бригадир может облегчить себе труд, если возложит на самого работника больше ответственности за оценку его труда. Например, фермер может попросить подчиненного принести с собой на собеседование три списка: в первом будет указано то, что работник всегда хорошо выполняет, во втором - то, что усовершенствовано за последнее время, в третьем - то, что требует совершенствования. Для того, чтобы такой подход сработал, фермер, в свою очередь, должен также подготовить соответствующие списки и предупредить работника, что он собирается это сделать.

Такая методика заставляет работника думать о своей работе как со своей точки зрения, так и с точки зрения руководителя. Она также позволяет обсуждать определенные успехи и неудачи, а не рассуждать вообще о том, плох тот или иной работник или хорош. Когда работник будет знать, что руководитель тоже составляет списки, его собственный отчет станет более точным. И хотя обычно люди не любят говорить о своих слабых сторонах, многие предпочитают сами указать на свои недостатки, чем услышать о них от своих руководителей.

Когда работник сам признал, что ему надо совершенствоваться в определенных областях, можно перейти к смене ролей. Вместо того, чтобы играть роль эксперта, указывающего на промахи работника, руководитель может стать активным слушателем, который готов поддержать работника и помочь ему в исправлении недостатков. После этого можно наметить пути совершенствования.

Такой метод, который позволяет работнику играть основную роль во время собеседования, конечно, не превратит собеседование в радостное событие, но хотя бы сделает его не таким скучным и неприятным.

## РАЗДЕЛ 4: Оплата труда

Работа, которая требует от работника творческого отношения, способности анализировать и способствует личному росту, дает самую лучшую мотивацию - внутреннее удовлетворение, которое рождается в самом работнике. Такой работник не нуждается во внешней мотивации и внешних стимулах, предоставляемых работодателем. Чрезмерный упор на внешние стимулы может помешать возникновению внутренних стимулов к труду. С другой стороны, внутренне мотивированные работники, как бы хороши они ни были, иногда выполняют работу не так, как этого хотелось бы работодателю.

Одним из мощных инструментов управления является оплата труда. Однако ее значение не следует ни преувеличивать, ни преуменьшать. Те менеджеры, которые могут увязывать оплату и качество труда, используют заработок как хороший стимул. Работники часто рассматривают оплату как меру индивидуальных достижений и общественного положения. Это не означает, что другие факторы, такие как контроль, ответственность, самостоятельность, творчество и качество жизни не имеют значения для работников. Просто это уже личностные и организационные факторы, которые не регулируются оплатой труда.

В одном из опросов, проведенных автором, работники сказали, что от оплаты своего труда они ожидают, что она: 1/ покроет их основные жизненные затраты, 2/ поможет угнаться за инфляцией, 3/ позволит накопить некоторую сумму денег или отдохнуть во время отпуска, 4/ будет увеличиваться со временем.

Простое увеличение зарплаты может еще не мотивировать работников, если оно не увязано с качеством труда. Несмотря на то, что система поощрений приносит больший заработок более продуктивным работникам, не ко всем видам труда и не ко всем обстоятельствам она применима.

**Повременная оплата труда.** Несмотря на то, что такая оплата не так явно связана с качеством работы, она также может стимулировать работников к улучшению своего труда. Два основных момента характеризуют повременную оплату труда: 1/ определение заработка в начале и 2/ постоянные прибавки к заработку.

Фермеры могут определить диапазон (например, от 530 до 750 долларов) за определенную работу. Обычно работник начинает с низшего заработка и затем продвигается по шкале оплаты. Если фермеры вынуждены изначально платить больше низкой цифры, чтобы привлечь работников, значит, шкала была занижена и не учитывала инфляцию. Зарплата может назначаться с учетом того, сколько платят другие фермеры, и в зависимости от сложности работы. Когда фермеры будут сравнивать оплату труда за оди-



наковый труд, они должны иметь в виду, что одинаковое название должности не всегда означает, что везде на этой должности требуются одинаковые навыки и умения.

Работники продвигаются по шкале оплаты (в рамках определенной работы) в зависимости от старшинства, заслуг или сочетания того и другого. Заслуги определяются с учетом нескольких факторов, включая качество труда и способность учиться новым навыкам.

**Поощрительная плата.** Поощрительная оплата подразумевает вознаграждение за определенные результаты труда, а не просто оплату за время, проведенное на работе. Стимулы могут помочь направлять усилия и поведение работника. Помимо использования целой программы стимулирования, работников можно мотивировать различными способами. Похлопывание по спине, искренне сказанное "спасибо", дополнительный дневной заработок, пара обедов в ресторане или пара билетов в театр могут также стимулировать труд. Особая формулировка благодарности, например, "это за то, что Вы сократили количество поломок наших уборочных машин", будет более эффективна, чем "спасибо за все, что Вы делаете".

По мнению экспертов, неформальные поощрения (такие как обед в местном ресторане) становятся более эффективными, если применяются нерегулярно или с неожиданным интервалом. Работник начинает гадать, когда снова последует подобное вознаграждение. С другой стороны, премия, выдаваемая в определенное время года, в глазах работников явление ожидаемое. И если премия не получена вовремя, работники будут несколько разочарованы.

Использование стимулов должно планироваться и учитываться на протяжении всего времени. Составляя обзор стимулов, применяемых в сельском хозяйстве, я заметил, что фермеры делятся на две группы. У одних стимулы срабатывают, так как: а/ для некоторых работников они явились мотивацией к лучшей работе, б/ другим они помогли поддержать высокое качество труда.

У второй группы фермеров стимулы не срабатывают, так как: 1/ их сложно учитывать, 2/ стимулы недостаточны, 3/ работники не реагируют на них, 4/ стимулы дают односторонний результат, например, только количественный, а не качественный, 5/ они несправедливо распределены между работниками.

Работники также испытывают разные чувства по поводу поощрительных выплат. Один работник сказал мне, что фермеры делают такие выплаты вместо того, чтобы назначить справедливую зарплату. Другой, наоборот, с энтузиазмом относится к системе поощрений, разработанной фермером. Так что надо иметь в виду, что работники будут по-разному относиться к материальным стимулам.

Система стимулирования труда будет тем успешней, чем более она будет приближаться к схеме: чем больше зарабатывает работник, тем богаче становится фермер. Ниже приводятся 14 сложных моментов, касающихся системы материального стимулирования труда.

**Шаг 1.** Цель программы материального стимулирования труда должна быть изложена ясно и недвусмысленно. Например, формулировка "мотивировать работников" слишком расплывчата. Мотивировать, чтобы добиться чего? Конкретными целями могут стать: ускорение сбора огурцов, уменьшение смертности новорожденных поросят, устранение злоупотреблений больничным листом и т.п. Конкретные, достижимые цели дадут лучший результат.

**Шаг 2.** Тот факт, что цель можно выразить ясно и конкретно, не означает, что материальный стимул является лучшим инструментом управления. Одна из классификаций подразделяет качество труда работника на три степени: 1/ плохое, 2/ стандартное, 3/ высшее. Стандартное качество - это то, что можно ожидать от работника просто потому, что он работает. Если поощрять работника за то, что он от плохого качества перешел к стандартному, это будет означать, что Вы платите ему дважды за одну и ту же работу. Один раз - за то, что он пришел на работу, и другой - за то, что он работает. Система стимулирования труда должна быть направлена на вознаграждение тех работников, которые работают превосходно, и тех, кто работает хорошо и стремится к совершенствованию. Конечно, каждый фермер должен учитывать свои особые обстоятельства.

Традиция не всегда лучший помощник в осуществлении программы поощрительной оплаты труда. Например, традиционно принцип оплаты за прополку - почасовой, но я знаю фермера, который успешно перешел на оплату этого ручного труда по количеству грядок. В результате у этого фермера работники, которые пропалывали по 3 грядки в день при почасовой оплате, стали пропалывать от 9 до 16 грядок в день при оплате за грядку. Благодаря контролю за качеством ему удалось сохранить почти такое же качество работы, какое было при почасовой оплате. Поощрения часто необходимы для того, чтобы нейтрализовать воздействие бригадного труда на отдельного работника. При почасовой оплате все в бригаде начинают работать, как самый медлительный из работников.

Бывают обстоятельства, когда, на мой взгляд, деньги не должны использоваться для стимулирования работников. Существует опасность мотивации любого усилия только деньгами. Поэтому иногда достаточно словесного поощрения за позитивные усилия, чтобы дать понять, что хорошая работа замечена. Конечно, деньги - поощрение, которое очень ценится, но они же могут быть использованы, чтобы сохранить общественную или личную дистанцию между работодателем и работником. Только Вы сами можете в каждой конкретной ситуации определить потребности вашего работника.

В некоторых случаях я лично не принимаю использование поощрений. Для примера назову "счастливым случаем" и безопасность.

"Счастливым случаем" (например, шанс выиграть телевизор) используют для поощрения конкретного работника за хорошее поведение или хорошую работу. У меня нет данных, чтобы доказать, что такое стимулирование труда дало или не дало фермеру ожидаемых результатов. Возможно, такое стимулирование срабатывает в промышленных компаниях и, возможно, многие рабочие ему рады. Однако для меня вопрос заключается в том, насколько соответствующими или, выражаясь резко, этичными являются такие стимулы.

Прежде, чем применять стимул "шанс", фермеру следует спросить себя: справедливо ли это по отношению ко всем работникам? Кто выигрывает от такого стимула? Используется ли такой стимул только потому, что слишком много денег требует оплата труда каждого работника, или потому, что, если раздать деньги каждому, это покажется слишком маленькой суммой? Получают ли все работники вознаграждение за свои усилия?

*Безопасность.* Прежде, чем решать проблему несчастных случаев и частых заболеваний с помощью материального стимулирования, фермеру стоит подумать, не лучше ли решить эту проблему с помощью: 1/ создания безопасных условий труда, 2/ профобучения, 3/ применения специальных мер безопасности, 4/ комитетов по охране труда, 5/ применения дисциплинарных мер за нарушение правил безопасности, 6/ тщательного отбора работников, включая врачебную комиссию.

Поощрение за безопасный труд может привести к тому, что работники будут скрывать наличие производственных травм или заболеваний, чтобы получить вознаграждение или чтобы не вызвать нарекания руководителей. Возможно, вообще неправильно платить работникам за то, что они не получают травмы. Ведь в случае травм или болезней больше теряют сами работники.

**Шаг 3.** Некоторые фермеры делятся с работниками прибылью в конце сезона, говоря "мы хорошо поработали в этом году". Но, к сожалению, помимо производительности труда работников на прибыль влияют многие другие факторы (например, погода, рынок). Работникам не всегда видна связь между их усилиями и прибылью. Существует еще одна опасность, когда после, скажем, пяти прибыльных лет наступают годы малых прибылей или бесприбыльные годы, или даже дефицит прибыли. В то время как многие работники отнесутся с пониманием к снижению доходов в текущем году, очень немногие сохранят такое отношение, если ситуация повторится и в следующем году.

Подобным образом, животновод должен учитывать различные факторы, не зависящие от усилий рабочих, при борьбе с маститом у коров. Поскольку мастит вызывается несколь-

кими факторами, необходимо учитывать их все. Нужно понимать, что независимо от того, как старательно работник применял меры профилактики, уровень заболеваемости маститом может быть связан и с неправильным обращением с оборудованием, и с изменениями в окружающей среде.

**Шаг 4.** При разработке системы материального стимулирования труда надо определить кого она будет охватывать: отдельных работников, небольшие группы людей или весь персонал фермы. Основное преимущество индивидуального стимулирования заключается в том, что оно связывает напрямую усилия работника и денежное вознаграждение. Однако, при таком стимулировании отдельный работник может перестать учитывать групповые интересы или интересы всей организации, что может привести к ненужной конкуренции и отсутствию взаимодействия между работниками.

Один из самых распространенных видов оплаты труда в сельском хозяйстве - сдельная оплата. Несмотря на то, что сдельная оплата увеличивает производительность труда, она применима не ко всем видам работ. Так, её использовать можно при сборе яблок или обрезании веток в садах, где количество и качество труда поддается учету, но не при точной посадке культур, удобрении почвы или ее орошении.

Стимулирование труда малых групп или всей фермы применяется тогда, когда трудно учесть труд отдельного работника, или когда фермер хочет укрепить взаимодействие работников. Но в таком случае отдельный работник отдалается от результатов своего труда и снижается эффект мотивирования отдельного работника.

Здесь также трудность заключается в том, что затратили больше своих усилий, чем другие, а получили равное вознаграждение. Другой момент - это когда в работе участвует временный работник, которого не ждет поощрение и который не заинтересован в результатах труда так же, как те, с кем он работает в данный момент. Например, трения могут возникнуть между бригадой сборщиков дынь, находящихся на сдельной оплате труда, и незаинтересованным водителем уборочной машины, от которого работники зависят.

**Шаг 5.** Иногда работники получают вознаграждение не за тот результат, которого желал работодатель. Когда работники сосредотачиваются только на одном результате, страдают другие показатели. Например, если сборщикам груш платили по количеству собранных ящиков, в ящиках попадались некачественные фрукты; когда надо было добиться уменьшения приплода, это делалось за счет лучших дойных коров; а на увеличение урожайности поля тратились такие большие средства, что уменьшалась прибыль с таких урожаев.

Вместо этого хорошая система должна:

1) предвидеть подобные несоответствия;

2) поощрять работников за как можно большее количество конечных результатов. Конечно, увеличение количества факторов, влияющих на поощрения, усложняет всю систему поощрений. Если фермер захочет поощрить работника за один определенный результат, ему придется контролировать побочные эффекты. Например, можно вознаградить скотника за уменьшение поголовья, но следить за тем, чтобы не были выбракованы коровы, или можно заплатить сдельно обрезчикам винограда, но применять дисциплинарные меры к тем, кто не соблюдает минимальные стандарты качества.

Политика вычетов из общей возможной суммы поощрения будет лучше воспринята работниками, если будет четко обозначены те моменты, за которыми такие вычеты последуют. Например, если поощрения делаются за качество молока, то вычеты возможны за (1) молоко нагрелось, так как никто не включил охладитель, (2) в общий бак выливалось молоко и от коров, находящихся на лечении антибиотиками. С другой стороны, неразумно было бы лишать поощрений за качество работы сборщиков ягод из-за недостатков в работе, не связанных с уборкой ягод (например, опоздания, драки).

И наконец, длительная невыплата поощрений может привести к тому, что вся система стимулирования потеряет свой эффект. Если работник не получает поощрений по серьезным причинам, фермеру стоит подумать о применении дисциплинарных мер или увольнении работника.

**Шаг 6.** В сельском хозяйстве фермеры часто сначала предлагают работникам почасовую оплату, пока не установлены расценки по сдельной. К сожалению, многие работодатели думают больше о том, сколько сделают в час их работники, чем о том, как, например, стимулировать снижение затрат на 1 акр земли. В результате, работники работают не в полную силу, пока фермер не установит нормы оплаты. И чтобы не терять в оплате, работники предпочитают не показывать максимум своих возможностей.

Чтобы правильно установить нормы оплаты, фермеры могут поработать сами или привлечь к работе тех, кому они доверяют, чтобы установить справедливую оплату за определённый труд. Можно нанять временную бригаду с повышенной сдельной оплатой, чтобы выработать нормы. В этом случае надо убедиться, что эта временная бригада не будет заинтересована в результатах труда. Но лучший способ определить нормы - это воспользоваться прежними записями учёта работы и предусмотреть возможные изменения в условиях работы. Конечно, в определении норм необходимо учитывать то, что год на год не приходится.

Некоторые фермеры сознательно завышают нормы в начале сезона, зная, что потом будут их менять. Другие продолжают ставить работников в известность, что не собираются играть с ними в игры с нормами. Но независимо от того, как устанавливаются нормы, существует одна аксиома: как только нормы установлены, фермер может только уменьшать требования, но никак не увеличивать их.



Устанавливая нормы (например, смертность молодняка), фермер может поинтересоваться: 1) каковы были средние статистические данные по этому показателю за последние пять лет, 2) как обстоят дела у других фермеров, 3) каковы показатели в крупных производственных комплексах, 4) какие из местных или сезонных факторов могут повлиять на эти показатели.

Некоторые стимулы основаны на очень определенных показателях труда, как например, количество ведер при уборке или количество обрезанных деревьев. В этом случае легко установить определенное количество долларов за единицу измерения. В других же случаях бывает необходимо учитывать несколько факторов, как при определении качества фруктов (например, повреждение, цвет, удаление плодоножки). В таких случаях, может быть, легче воспользоваться цифровой системой, которую потом перевести в доллары.

Пользуясь цифровой системой, фермеры смогут 1) лучше сравнить количество труда работника на протяжении нескольких лет и 2) легче вычислить рост поощрений с учетом изменения уровня жизни.

**Шаг 7.** После установления норм фермер может определить денежный эквивалент вознаграждения в долларах за каждый конкретный качественный уровень труда. Но может наступить момент, когда несмотря на постоянное улучшение работы отдельными работниками их усилия становятся всё трудней вознаградить, так как в целом результат общих усилий не так уж велик и не приносит много прибыли. Здесь уже невозможны полные выплаты, а основные усилия на этом этапе бывает более выгодно направить на улучшение других производственных критериев. Когда оборудование по упаковке продукции на полях берут в аренду, попытки увеличить урожай становятся соответственно труднее, а прибыль от увеличения становится все меньше.

Сумма поощрений также имеет значение. Если она недостаточна, работники могут не прилагать усилий для достижения данной цели. С другой стороны, когда суммы поощрений действительно низки, работники могут рассматривать их как признание заслуг, а не как доход, и тем не менее они будут стимулировать их труд. В некоторых случаях работодатели делятся только 1% прибыли с работниками, а в других 80%. Процент выплат работникам зависит от таких факторов, как относительный объём труда, усилия, затрачиваемые работниками, экономический вклад как фермера так и работников. Плодоводы обычно не в состоянии выплачивать работникам крупные суммы.

**Шаг 8.** В некоторых случаях поощрительная оплата является единственным источником получения денег работником (например, при сборе вишен), в других - она составляет всего 1% (остальное - постоянный оклад).

Процент, который в общей сумме выплат занимает поощрение, должен соответствовать

важности задания и количеству времени, потраченному на его выполнение. Например, поощрение за уменьшение смертности молодняка составит только часть зарплаты скотника, так как у него есть и другие обязанности по уходу за животными. Другой фактор, который надо учитывать, - это контроль со стороны самого работника за результатами своего труда. Чем меньше этот контроль, тем больше может быть сумма поощрения.

**Шаг 9.** Если фермер намечает внедрение нового оборудования, технологий или методов, то надо отложить все меры по поощрению труда работников до завершения работ по внедрению и оценки эффективности нововведений. В противном случае трудно будет проанализировать конечные результаты. Что привело к ним: система поощрения труда или внедрение новой техники? Иначе работники могут быть незаслуженно либо вознаграждены, либо наказаны за то, над чем они не имеют никакого контроля.

Внедряя новую технологию, фермеры могут "дважды" заплатить за неё. К затратам на новую технологию могут прибавиться затраты на поощрения, которые выплачиваются работникам за их теперь уже более эффективный труд, что происходит скорее за счет внедрения технологий, а не за счет умноженных усилий. Конечно, стоит поощрить работников, если совершенно ясно, что их производительность увеличилась за счет их же усилий.

Иногда ничего не меняется, а только система учёта или изменения результатов. Если изменяются единицы измерения, важно, чтобы и нормы были приведены в соответствие с ними. Если неразумно пользоваться новыми системами измерений труда, это может привести к недоверию между фермером и работниками.

**Шаг 10.** Работники боятся, что поощрения могут привести к тому что 1) они сделают слишком много работы, тем самым лишив себя перспектив; 2) лишатся работы менее работоспособные люди; 3) работодатель снизит их рейтинг. Если работники видят, что работы достаточно, маловероятно, что они будут работать не в полную силу, чтобы избежать увольнений. Более предпочтительно нанимать меньшее количество людей, когда временные рамки не давят.

В сельском хозяйстве редко собираются одни и те же бригады из сезона в сезон. К фермерам редко возвращаются те же самые работники. Для плодородов это обычно представляет проблему, так как надо снова обучать людей и решать сопутствующие проблемы. Для многих фермеров смена кадров может, наоборот, стать преимуществом. Фермер, внедряющий поощрительную систему оплаты труда, волен набрать небольшое количество людей, у которых будет достаточно работы на весь сезон. Эта бригада не только проработает весь сезон, но и сможет ежедневно получать больше денег.

Те же фермеры, которые нанимают постоянных работников, иногда применяют политику сокращения рабочей силы не за счет увольнений, а за счет "изматывания" работников. Те фермеры, у которых есть плохие работники, скорее всего должны будут разобраться с ними прежде чем внедрять систему поощрительной оплаты труда.

Главное, что волнует работников, - это то, что увеличение производительности труда может привести к изменению норм, сейчас или в будущем. То есть, работники боятся, что если они будут слишком много зарабатывать, то за те же деньги от них будут ждать большей работы. Чтобы избежать этой проблемы, надо изначально хорошо продумать нормы: любые изменения вызывают подозрения у работников в нечестности фермера.

Другим источником беспокойства может стать сравнение оплаты работников-сдельщиков и работников, получающих почасовую оплату (речь идёт о своих работниках или работниках своего соседа). Бригада, получающая почасовую оплату, может получить надбавку, исходя из прожиточного уровня. А относительно сдельщиков фермер может решить, что они не нуждаются в прибавке, так как и так получают вдвое больше зарплаты. Каждый год разрыв между сдельной и почасовой оплатой сокращается там, где "почасовики" получают надбавку, а сдельщики - нет. То есть, с каждым годом поощрения за дополнительные усилия становятся всё меньше.

В некоторых случаях резкой диспропорции, "сдельщики" не только не получают надбавку, но их заработки даже могут быть урезаны.

Иногда фермеры получают меньше, чем рассчитывали, за свои товары и тогда им приходится урезать выплаты работникам, чтобы удержаться в бизнесе. В такие моменты труднее всего приходится малооплачиваемым работникам. Может быть, для более успешного управления трудом следует переносить часть выплат постоянным работникам на будущие годы, чтобы сгладить так характерные для сельского хозяйства неровности.

**Шаг 11.** Прежде чем вводить систему поощрительной оплаты труда, работников необходимо с ней ознакомить, чтобы они могли высказать свои замечания. Это делается не только для того, чтобы они могли указать на ее недостатки, но и для того, чтобы они почувствовали свою причастность, когда перед ними будут поставлены задачи. В какой-то момент, конечно, все работники должны знать, что от них ожидается и как связаны их труд и оплата. Тогда же надо сказать и о тех обстоятельствах, которые могут повлечь за собой лишения поощрения.

Система поощрений не должна быть слишком сложной, чтобы работники могли понять, каким образом их труд переводится в оплату. Простота поможет создать климат доверия.

Когда суммы поощрительных выплат определены, становится важным то, как о них сообщить работникам.

Информация о зарплате - включая поощрения - должна вывешиваться там, где она будет видна всем. Фермер не должен 1) удивлять работников; 2) торговаться с бригадой или 3) давать повод для стычек, которые могут выйти из-под контроля.

**Шаг 12.** Иногда фермеру стоит временно ввести систему поощрительной оплаты (например, на 2 недели или 2 месяца), особенно когда он начинает новое дело и трудно предсказать, какими будут результаты. Вначале фермер может заявить, что новая программа может быть отменена как работниками, так и самим фермером, если возникнет недовольство ею. В начальный период в программу можно вносить изменения. Участие работников в создании справедливой программы надо приветствовать. Если испытательный период пройдет удачно, можно удлинять следующие периоды, в конце которых работники и менеджеры фермы оценивают программу. Наличие испытательного периода мотивирует все заинтересованные стороны проявить лучшие качества; но при этом знать, что в случае неудачи программу можно отменить.

Несмотря на пользу в некоторых случаях, понятие испытательного периода как-будто бы противоречит ранее заявленным принципам. Испытательный период не должен заменять тщательно продуманные и установленные нормы. Если фермер заранее не изучил предполагаемую систему поощрений, такой испытательный период может превратиться в игру по установлению норм.

Иногда фермеры слишком рано отказываются от системы поощрительной оплаты. Те, у кого она успешно внедрилась, указывают на необходимость набраться терпения, пока программа не начнет давать результаты (иногда ждать приходится от 6 до 12 месяцев).

**Шаг 13.** Работники должны знать, как оценивается их труд. Фермерам желательно еженедельно (а если возможно и ежедневно) сообщать работникам об их заработках, независимо от того, какой интервал установлен между днями выплаты денег. Если поощрения можно было бы зарабатывать ежедневно или еженедельно, даже если выплачиваться они будут раз в месяц, у работников был бы стимул улучшать работу, а не считать, что если они плохо заработали в течение одной недели, то "пропал" весь месяц и можно уже не стараться лучше выполнить работу.

Самое лучшее - это выдавать работникам отдельные чеки на получение поощрений. Такой отдельный чек может выдаваться работникам независимо от регулярной зарплаты. Для большей эффективности эти чеки можно выдавать не только в отдельном от зарплаты конверте, но и в дни, несовпадающие с днями зарплаты. Цель выдачи отдельного чека состоит в том, что 1) укрепляется зависимость: труд - результат; 2) работники не испытывают негативных эмоций по поводу того, что в какой-то месяц их обычный

чек содержит меньшую сумму (что случилось бы если выдать вместе премию и зарплату). Всегда легче делать надбавки, чем вычеты.

**Шаг 14.** Учёт и статистический анализ имеют важное значение, если фермеры хотят определить эффективность системы поощрительной оплаты труда. Здесь очень важной является выработка таких методов контроля, при которых можно проследить, какие результаты даёт система поощрений, а какие являются следствием других факторов.

Даже если фермер не выплачивает поощрений, учёт работы вести необходимо. Он может выработать нормы в будущем.

## **РАЗДЕЛ 5: Непосредственное руководство работниками**

Термин "непосредственный руководитель" имеет два оттенка значения. Один относится к определённому уровню управленческой иерархии, обычно где-то между менеджером фермы и старшим рабочим (например, бригадир). Второй означает любого человека, который несёт ответственность за обеспечение работы одного или нескольких работников независимо от уровня управления. В этом разделе мы будем употреблять этот термин в основном в его втором значении. Отчётность создает особый вид отношений между теми, кто руководит и теми, кем руководят.

Стиль работы некоторых руководителей отличается широтой, другие же предпочитают сдержанность. Независимо от того, какие обязанности возлагаются на руководителей, всегда возникает вопрос о соединении ответственности с властью для выполнения необходимой работы. Вначале мы рассмотрим руководство как власть, то есть силу, которая редко бывает постоянной величиной. Затем мы обсудим вопрос власти и подчинения. Люди демонстрируют большой диапазон как в проявлении подчинения, так и авторитаризма. Общество в целом и каждая организация в отдельности не могли бы функционировать без определённого уровня подчинения и конформизма. Иногда, правда, здоровье общества или предприятия только выигрывает от определённой доли неконформизма. И, наконец, мы рассмотрим вопрос наделения полномочиями, или как и в какой степени привлекать работников к участию в принятии решений.

**Руководство - это власть.** Как мы уже сказали, руководители направляют или облегчают труд одного или нескольких человек. То, насколько успешно они будут это делать, зависит от того, насколько им удастся вести работников за собой в выполнении поставленных перед ними задач. Но прежде чем перейти к вопросу об умелом делегировании полномочий, зададим себе вопрос: почему подчиненные вообще выполняют инструкции руководителя? У руководителей есть несколько источников власти, которые позволяют им добиваться своих целей.



Студенты, изучающие поведение людей в организациях, выделили различные источники власти руководителя. В одной из классификаций проводится сравнение организаторской власти (основанной на должностной иерархии) и личной власти (основанной на личностных характеристиках).

*Организаторская власть.* Руководители владеют приемами, направляющими или облегчающими работу других. Действительно ли это так? В теории руководители могут играть большую роль в каждом аспекте управления трудом, включая определение трудовых обязанностей, отбор кадров, оценку труда, оплату, профориентацию, обучение, участие работников в процессе управления, а также дисциплину. Когда руководитель является одновременно и собственником, и организатором производства, то разрыва между теорией и потенциальной практикой почти не существует. Я говорю "потенциальной", так как большинство руководителей редко пользуются всем набором имеющихся средств для управления подчиненными.

Когда руководитель занимает в управлении ступень ниже той, на которой находится владелец предприятия, набор управленческих приемов, имеющихся в его распоряжении, меньше. Например, такому руководителю позволено нанимать работников, но он не может их увольнять без предварительного разрешения руководителя высшего уровня. Зачастую у руководителей низшего ранга оказывается очень мало способов управления и влияния на работу подчиненных.

Всё это возвращает нас снова к вопросу о власти в руководстве. Ответственность и власть должны быть хорошо сбалансированы. Трудно спрашивать с руководителя ответственность за своих подчиненных, не наделив его властью поощрять прекрасную работу или наказывать за плохую. У многих руководителей бывает такое чувство, что им приходится действовать одной рукой, а другая завязана у них за спиной. Однако, на другом полюсе, неконтролируемая организаторская власть может привести к более серьезной проблеме злоупотребления властью (о чем будет сказано позднее).

*Личная власть.* В отличие от организаторской власти личная власть привносится в работу самим руководителем, а не дается ему организацией. Когда человек больше не работает в организации, источник личной власти устраняется. Примером личной власти может служить и профессиональное мастерство. Личной власти работник может достичь в процессе труда. Конечно, руководители не единственные лица, которым могут быть присущи элементы власти. Иногда на основе их личной власти могут возникать неформальные лидеры. Работники обычно предпочитают, чтобы ими управляли люди, обладающие личной властью, а не наделенные организаторской властью.

*Власть и злоупотребления властью.* Люди могут злоупотреблять как организаторской, так и личной властью. Дискуссия о власти не может не коснуться предупреждения тем, кто пользуется властью, что злоупотребление властью ведет к ее потере. В контексте организации злоупотребление властью можно узко определить как

использование организаторской власти или личной власти для принуждения людей к поступкам, о которых они позднее могут пожалеть. В более широком понимании - это излишнее давление или влияние с целью достижения может даже и превосходных результатов, но через принуждение. Таким образом, те руководители, которые достигли превосходных организаторских результатов, но при этом оставались глухи к потребностям работников, могут лишиться уважения.

Примерами злоупотребления властью могут быть: сексуальные притязания, явное протезирование друзьям или членам семьи, кража у работников. Почему же люди не противятся таким злоупотреблениям?

Стенли Милгрэм из Йельского университета изучал влияние авторитета власти на послушание. По его мнению, люди подчиняются либо из боязни, либо из желания сотрудничать.

Важным моментом работы Милгрэма является утверждение о том, что часто на людей оказывают давление для подчинения их воли вопреки их собственному желанию или мнению. А Вы когда-нибудь испытывали давление, заставляющее Вас сделать что-либо, о чем Вы уже тогда или позже пожалели? Вы когда-нибудь покупали какое-либо оборудование для фермы или животных, или инструмент под явным давлением со стороны продавца? Что Вы испытывали после этого?

Милгрэм поставил эксперимент, демонстрирующий подчинение в обстановке сотрудничества. Испытуемых попросили принять участие в научном проекте, где им предстояло поверить, что они наносят удары током другим участникам эксперимента. Большинство испытуемых подчинились исследователю, хотя им не нравился эксперимент и только меньшинство отказалось причинить боль другим участникам эксперимента.

Совершенно очевидно, что так же из страха или желания сотрудничать ведут себя люди на рабочем месте. Работа Милгрэма подчеркивает необходимость осознавать, какое влияние на поведение человека может оказывать власть. Руководители часто не осознают, как просто злоупотребить властью. Работники должны знать, как легко подчинить их волю, часто вопреки их собственному желанию.

*Как предотвратить злоупотребление властью?* Со временем люди, злоупотребляющие организаторской или личной властью, теряют эту власть. Менеджеры, которые могут показать, что не будут злоупотреблять властью, обычно пользуются авторитетом. К сожалению, всего один человек, злоупотребляющий властью, может потянуть за собой всю организацию прежде, чем лишится этой власти. Осуществляя меры против злоупотребления властью, организации могут:

1/ Проводить семинары для руководителей и подчиненных по вопросу о злоупотребле-

нии властью. Для дискуссий можно использовать эксперимент Милгрэма или другие подходящие материалы.

2/ Разработать процедуру подачи жалоб, которая позволит работнику обратиться с жалобой к своему непосредственному руководителю, а если именно тот и является причиной конфликта, то к вышестоящему лицу. Для того, чтобы система жалоб была более эффективной, надо, чтобы а/ работники знали, как ею пользоваться. б/ жалобы воспринимались всерьез. в/ обвинения разбирались конфиденциально. г/ дело разбиралось быстро, и чтобы жалобщик знал, как обстоят дела. д/ жалобы разбирались честно и объективно. Некоторые организации, чтобы показать свою заинтересованность в честном исходе дела, приглашают независимых арбитров для окончательного решения вопроса о жалобе. Такой шаг может стать очень важным для успешного завершения процедуры жалоб и может помочь менеджерам беспристрастно подходить к жалобам. Они будут знать, что в случае невозможности прийти к согласию можно пригласить независимую третью сторону.

3/ Установить дисциплинарные взыскания за явные нарушения.

4/ Ввести ротацию руководителей там, где это разумно. Те руководители, которые знают, что могут снова вернуться в ранг подчиненных, будут реже злоупотреблять властью, чем те, кто руководит на постоянной основе; и

5/ Создать комиссию по деловой этике, состоящую из менеджеров и другого персонала. На заседаниях такой комиссии можно решать спорные вопросы.

Также можно научить людей защищать себя. Человек может:

1/ Внимательно выслушать просьбу. Не надо сразу полагать, что за настойчивой просьбой скрывается что-то нехорошее. Если возникают сомнения, надо задать вопросы и сформулировать их так, чтобы разобраться в существе дела. Можно также попросить дать время подумать вместо того, чтобы решать вопрос сразу же, на месте, под давлением.

2/ Выработать навыки поведения в трудных ситуациях. Ответить "нет" руководителю любого ранга бывает трудно. Человек может отстоять свое мнение, не обвиняя никого. Например, предпочтительней ответить "мне не очень хотелось бы делать это", чем "это неправильно". Может быть, руководитель не учел последствия своей просьбы для подчиненного. Нет ничего страшного в том, что руководитель почувствует сомнения. Если подчиненный умеет отстоять свое мнение, руководитель будет испытывать к нему уважение.

3/ Предложить возможную альтернативу. Или спросить у руководителя, нет ли альтернативного подхода. Если можно рассмотреть альтернативы, руководители не

видят в подчиненных упрямых и неговорчивых людей.

4/ Твердо отстаивать свои убеждения (если нет реальных альтернатив), несмотря ни на что. Работник не должен выполнять сомнительные просьбы, о которых он позже пожалеет.

**Наделение полномочиями.** Обладание властью означает делегирование ответственности и права принятия решений передовым работникам. И хотя не все чувствуют себя уютно в такой роли, делегирование более ответственных обязанностей является одним из лучших управленческих приемов, доступных фермеру.

Существует мнение, что в культуре некоторых народов не поощряется активное участие в общем деле. С другой стороны, я обнаружил, что есть один аспект, являющийся общим для всех людей в мире без исключения - это отсутствие "одинаковости". Это не значит, что не существует культурных различий. Скорее это означает, что внутри любой группы люди очень разнятся в личностных характеристиках и в подходах ко многим вопросам.

Работники фермы и другой персонал могут предложить много новых идей по улучшению работы фермерского хозяйства. В процессе совместного принятия решений работникам определяют параметры или границы их участия. Работники могут принимать участие во всех делах, начиная от составления графика работы до принятия решений о покупке оборудования. В целом, чем больше ответственности в принятии решений дается персоналу, тем больше ответственности люди проявляют. Работники чувствуют свою большую сопричастность к тем задачам, которые определялись с их участием. Те работники, чье мнение никогда не спрашивают, занимают следующую позицию по отношению к своим обязанностям: "Я просто здесь работаю".

Некоторые руководители признают важность этих положений, но только делают вид, что делят ответственность со своими подчиненными. В таком случае их работники тоже только будут делать вид, что болеют за свою работу.

Делегирование обязанностей по принятию решений, так же как и поручение более ответственных заданий, означает вложение капитала в людей. Со временем такие инвестиции окупятся.

**Как делегировать обязанности.** Работники должны, как минимум, знать: 1/ что они должны делать, 2/ к какому сроку выполнить задание. Руководители же должны знать, что их инструкции правильно поняты и что задание выполнено в такой-то срок. Это одинаково относится как к простым видам работ, так и к заданиям более сложным, требующим определенных полномочий для принятия решений.

Случалось ли с Вами, что, поручив какую-то работу, Вы забывали, когда она была выполнена или была ли выполнена вообще? Было ли у Вас когда-нибудь ощущение неловкости, когда Вы проверяли, как трудится работник, и Вы боялись, что он почувствует недоверие с Вашей стороны? Если Вы ответили положительно на эти вопросы, попробуйте использовать бланк наряда. Поначалу, когда один мой коллега предложил это мне, я отверг саму идею, но потом оказалось, что эти бланки дают хороший результат. Здесь вопрос в том, чтобы использовать что-либо полезное для себя. Можно заполнять отдельный бланк для каждого конкретного вида работ, а можно использовать один на все связанные между собой операции.

### Образец бланка наряда.

1. Имя, фамилия
2. Дата выдачи наряда
3. К какому сроку выполнить работу
4. Дата выполнения работы
5. Срочность работы. Первоочередная. Обычная. Несрочно.
6. Пожалуйста, выполните следующую работу:
 

Вспашка	Уборка	Внесение удобрений
Покупка	Орошение	Подгонка частей
7. Пожалуйста, придите ко мне

Спасибо

(подпись)

Бланк обычно состоит из нескольких частей. Одна часть указывает степень срочности выполнения работы, другая - крайний срок выполнения работы. Основная часть включает в себя перечень обычных видов работ и свободное место для дополнительных комментариев или пояснений. Может быть также часть, где отмечаются даты начала и завершения работ. И, наконец, можно оставить место для письменной благодарности работнику после окончания работы.

Бланк не может заменить непосредственное общение. Когда появляются новые работники или новые виды заданий, руководители стремятся лично объяснить отдельные моменты работы. Работники могут перепроверять задания, если они кажутся несоответствующими (например, задание - полить поле, а эта работа была выполнена накануне). Если задания не пересекаются, можно использовать разные бланки для нарядов.

Такие записи можно использовать как архив заданий и дат их выполнения. Удобство этих бланков заключается не только в том, что они разгружают память руководителя,



но их также можно использовать для анализа деятельности, оценки труда и для обратной связи с работниками. Эти бланки могут помочь в планировании учебы работников или в дисциплинарных вопросах.

Работникам нравится получать задания на таких бланках. Им приносит удовлетворение их заполнение, благодарности, особые задания. Им также не приходится гадать, что является важным для их шефа. Сами работники могут возвращаться к этим бланкам, чтобы перепроверить инструкции (например, каким животным дать лекарство от глистов, каким сделать инъекцию).

Один мой старший работник не только вовремя заполнял бланки, что помогало мне быть в курсе всех возникавших проблем, но и имел всегда при себе пустые бланки и сам заполнял их тогда, когда я давал лишь устные задания.

Конечно, не многие работники станут носить с собой пустые бланки и сами заполнять наряды, но по просьбе бригадира они смогут это делать. Если пойти дальше по этому пути, работники смогут воспользоваться этими бланками для информирования бригадира о работах, выполняемых по их личной инициативе (например, устранение течи там, где Вы и не подозревали, что она имеется).

## **Раздел 6: Общение с персоналом и учёба персонала**

Руководитель не только является ответственным за управление персоналом в контексте организации, но и должен отвечать за качество труда других. В данном разделе мы продолжим обсуждение роли руководителя как проводника идей и наставника в практических вопросах.

Сначала мы рассмотрим организации с многоуровневым управлением, где руководителю приходится играть ещё более трудную роль как бы связного, или переводчика, между различными организационными уровнями. Часто связь искажается, проходя несколько таких уровней.

Затем мы обсудим роль руководителей в решении проблем работников. Несмотря на то, что это очень важное умение, руководители часто сомневаются в своей способности помочь работникам в решении их личных проблем, а также в уместности таких действий вообще.

Наконец, данная работа рассматривает руководителя как наставника. Фермерам, предпочитающим нанимать потенциально хороших работников, но которые могут многого не знать, предстоит решать больше обучающих задач, чем тем, кто принимает на работу хорошо подготовленных работников. Но даже прекрасно подготовленных работников тоже придется обучать.



**Руководитель в роли переводчика.** В сельском хозяйстве через бригадиров проходит много информации. Часть информации идёт от фермера к работникам, а часть идёт от работников к фермеру. От того, как бригадир доносит эти сообщения, зависит характер работы: спокойный или конфликтный. Часть работы бригадира заключается в исполнении роли переводчика (в данном случае не с одного языка на другой). Содержание сообщений иногда искажается. Люди могут услышать вовсе не то, что говорящий имел в виду, а говорящий иногда принимает как само собой разумеющееся, что его сообщение поняли правильно. Чем больше людей участвуют в передаче информации, тем больше шансов, что она будет искажена.

Когда информация передается от одного организационного уровня другому, руководители могут неосознанно исказить или интерпретировать сообщения по-своему, при их передаче. Иногда искажение бывает сознательным, хотя и не обязательно злым. Зачем кому-либо может понадобиться специально исказить информацию? Если бригадир злится на работника, не доверяет ему или чувствует, что тот настроен более благожелательно к рабочим, он скорее представит в искаженном виде идущую от фермера информацию.

Также бригадиры могут неадекватно передавать информацию, идущую от работников. Бригадиры иногда думают, что лучший способ подачи информации фермеру - это анализ этой информации. И тогда фермер начинает действовать, отталкиваясь не от чистых фактов, а от их интерпретации бригадиром. Некоторые бригадиры отвергают идеи работников или искажают просьбы только потому, что исходят они от человека, которого, например, не любят его напарники (такую ситуацию бригадир может использовать как способ быстро завоевать друзей), или потому, что этот человек угрожает авторитету бригадира, показывая свое неуважение к нему.

Часто бригадирам приходится разбирать конфликтные ситуации, которые возникают между самими работниками. У некоторых бригадиров лучше всего получается роль переводчика между разными организационными уровнями.

Фермеры могут принимать активные меры для предотвращения развития конфликтных ситуаций. Эти меры могут заключаться в том, что бригадирам даются четкие ориентиры в их работе и с ними регулярно проводится учеба. Такая учеба призвана напоминать бригадирам, что они часть системы управления и что преданность этой системе не означает несправедливость или нечестность по отношению к работникам.

Наряду с такой учебкой менеджеры и руководители низшей ступени должны чувствовать себя частью общего управления и должны непосредственно общаться с высшим руководством, чтобы из первых рук знать о работе администрации. Также надо стараться, чтобы руководители не передавали работникам информацию, которую они не вполне понимают, и чтобы они не становились проводниками только "плохих новостей".

**Как давать советы работникам.** Одна из множества ролей, которые приходится играть руководителю, - это советчик для рабочих, у которых возникают проблемы, либо связанные с работой, либо личные. Необходимость помогать работнику советом можно назвать обратной стороной той медали, которая называется "делегирование ответственности". Если руководитель недостаточно внимателен и осторожен, работник "делегировает" ему свои проблемы. Некоторые руководители, стараясь помочь работникам, берут на себя все их трудности.

Один бригадир на свиноферме нашел очень полезным просить слишком несамостоятельных работников, когда у них возникает проблема, самим предложить несколько способов ее разрешения, неважно, хороши они или плохи. В процессе обсуждения работники часто сами приходят к лучшему решению. Когда работники вовлечены в процесс поиска решения проблемы, они скорее приложат максимум усилий.

Иногда руководители неловко чувствуют себя, если им приходится выслушивать рассказ работника о личных проблемах. Так, в одной упаковочной сельскохозяйственной компании бригадир твердо верил, что работники должны дома оставлять свои личные проблемы. Несмотря на различия в философском обосновании своей позиции, многие руководители считают, что личные проблемы надо решать дома, а на производстве - только производственные. Однако действительность часто доказывает, что достичь этого очень трудно. Вас когда-нибудь беспокоили на работе мысли, никак не связанные с работой? Бывало ли Вам трудно сосредоточиться на работе из-за личных проблем? Есть много личных проблем, а также общественных событий, которые влияют на нашу работу в тот или иной день. Нас также могут отвлекать и положительные эмоции.

Не у всех работников есть дружеское или семейное окружение, с кем можно поделиться своими проблемами. Тенденция такова, что число разводов и неполных семей растет. У некоторых работников нет никого, кроме сослуживцев, к кому можно было бы обратиться за советом.

Поэтому частью работы бригадира является способность выслушать работника и дать ему совет. Бригадир, который помогает работнику справиться с его проблемами, предотвращает несчастные случаи на производстве или серьезные ошибки, которые могли бы нанести ущерб фермерскому хозяйству. Чем раньше работник справится со своими проблемами, тем скорее он сможет полностью отдаться работе.

Некоторые из проблем бывают действительно серьезными. Работник может обратиться к бригадиру за помощью в случае алкогольной или наркотической зависимости. Или у кого-то недавно умер родственник, и ему трудно сконцентрироваться на работе.

Был случай, когда работник поделился с бригадиром своими мыслями о самоубийстве,

к счастью, ему встретился хороший собеседник. Человек остался жить и сделал неплохую карьеру. Выслушать человека - вот все, что было нужно.

Я, не предлагаю открывать специальную консультативную службу или вторгаться в личную жизнь работников. Смысл не в том, чтобы решить проблему за кого-то, а в том, чтобы уметь выслушать. В некоторых случаях можно предложить работнику обратиться к специалисту. Особенно, если дело касается алкогольной или наркотической зависимости или серьезного психологического отклонения.

**Обучение.** Независимо от того, чему надо учить, необходимо: 1/ иметь ясное представление о целях обучения, 2/ оценить имеющиеся навыки, знания или умения и 3/ установить существующие пробелы между имеющимся мастерством и целями обучения. Цели можно определить после того, как стало ясно, какого рода обучение требуется (если вообще требуется).

Само обучение состоит из: 1/ объяснения и показа операции, 2/ выполнения самим работником данной операции под наблюдением обучающего, 3/ самостоятельным выполнением операции работниками, 4/ оценки работы и 5/ дальнейшего обучения в зависимости от результатов этой оценки. Эти шаги можно повторить несколько раз, чтобы работник достаточно уяснил все операции. Когда работник достаточно хорошо обучился какой-либо операции, он может закрепить достигнутое, если сам будет обучать этой же операции другого работника.

*Определение потребностей в обучении.* Потребности в обучении персонала можно узнать с помощью: 1/ данных, полученных в процессе отбора работников, 2/ отчетов о работе персонала, 3/ записей о способностях, знаниях и мастерстве работников и 4/ законов и положений (например, инструкция по технике безопасности на ферме). Существует несколько причин, по которым работников необходимо обучать. К ним можно отнести: 1/ отсутствие специальных умений, 2/ введение новых методов работы и 3/ подготовка к замене работника или продвижению по службе.

Если просто спрашивать работника, владеет ли он навыком для выполнения какой-либо работы, можно не получить правдивый ответ. Некоторые работники думают, что если они не ответят положительно на такой вопрос (например, могут ли они водить какую-то конкретную сельскохозяйственную машину), то эта работа уйдет к кому-либо другому.

*Определение целей обучения.* Это второй шаг в плане помощи работникам в овладении умственными или практическими навыками. Для примера приведу такие цели: 1/ выбрать соответствующий электрод для сварки или 2/ отобрать порченные яйца.

Наряду с определением конкретных индивидуальных целей фермеры могут разработать

и показатели, по которым можно было бы судить об успехе обучения, например:

- \* уменьшение количества нестандартных плодов;
- \* снижение затрат на пестициды после внедрения новых принципов контроля за вредителями;
- \* увеличение количества некурящих работников после проведения курса, помогающего бросить курить.

*Передача знаний, умений и опыта взаимопонимания.* Некоторые руководители склонны слишком много объяснять работнику, как нужно выполнять ту или иную операцию даже после того, как эта операция была неоднократно повторена работниками. Работники не любят, когда им снова и снова говорят, как надо делать то, что они уже освоили. Другая ошибка - полагать, что работники знают больше, чем на самом деле. Фермеры сумеют найти необходимый баланс, если будут хорошо знать и своих рабочих и самих себя.

Существует разница между рассказом - и даже показом - работнику, как и что надо делать, и умелой передачей знаний и умений. Если со стороны работника нет полного понимания того, как выполнять работу, он может делать ошибки, например, обрезать лишние ветки или уничтожить культиватором грядки с помидорами. Некоторым понятиям трудно научиться; для освоения других требуется большая практика.

Вот что фермер должен иметь в виду при объяснении понятий: 1/ не вводить одновременно много понятий; 2/ там, где это возможно, делить задания на более простые компоненты; 3/ часто проверять, как поняли работники то, что им объясняли; 4/ привлекать всех работников (т.е. не считать, что другие обучаются навыку, просто наблюдая, как его отрабатывает один человек); 5/ когда это возможно, использовать наглядность при устных объяснениях (например, показать образцы порченных фруктов); 6/ поощрять вопросы работников.

В любой обучающей ситуации нужно быть дружелюбным и терпеливым. Заслуженная похвала также помогает в обучении.

*Участие работников в обучающем процессе.* Несмотря на то, что объяснения очень важны в обучении, лучше запоминается то, что можно испытать на практике. К сожалению, этот шаг часто опускают, так как он занимает много времени. Кроме того, требуется большое терпение, чтобы наблюдать за тем, как работник овладевает навыком, которым сам обучающий давно овладел.

Для каждой конкретной ситуации надо искать необходимый баланс между теорией и практикой. Часто, когда работники обучаются самым простым навыкам, практика пред-

почтительней теории. Объяснения должны быть краткими и несложными. Но на более высоком уровне нельзя пренебрегать ни теорией, ни практикой.

Для проверки понимания материала хорошо использовать тесты в конце каждого раздела. Их можно повторять до тех пор, пока обучаемые не достигнут установленного в качестве нормы уровня понимания или владения каким-либо навыком. В качестве нормы должен быть установлен высокий уровень мастерства. Следует поощрять стремление работников славить и передавать тест, пока результат не будет отвечать требованиям нормы. Некоторые работники удовлетворятся этим уровнем, а некоторые захотят достичь более высокого.

Один из лучших способов усвоить новую информацию - это научить другого. Помимо того, что так закрепляются свои собственные знания и умения, это сокращает общее время обучения и высвобождает бригадиров для другой работы. Многие работники ценят оказанное им таким образом дополнительное доверие, и им нравится статус помощников в обучении других.

**Обучение технике безопасности на ферме.** Вот некоторые советы фермерам: 1/ постройте обучение на конкретных потребностях безопасности Вашей фермы; 2/ Ваш план должен быть простым и практичным, таким, чтобы привлечь внимание работников; 3/ будьте последовательным в его выполнении.

В основном обучение технике безопасности строится на обучении безопасному владению новыми методами труда или новым оборудованием. Значительное время отводится тому, чтобы напомнить работникам о знакомых для них вещах, которые в суете забываются.

Просто сказать кому-либо, чтобы он был осторожен, еще не значит изменить его поведение. Большинство из нас мало задумываются о смерти или увечьях. И это хорошо, ведь не хотим же мы быть парализованными страхом. Однако, если не принять меры предосторожности, фермерский труд может стать опасным трудом.

Обучение технике безопасности само по себе не предотвращает несчастные случаи. Но если внимание работников привлечено к проблеме, обучение может привести к необходимым изменениям в поведении.

Если сказать сварщикам, чтобы они были осторожными и надевали защитные очки, некоторые так и будут делать.

Будьте более конкретны в замечаниях, и большее количество людей станут обращать на них внимание. Так, сварщикам можно напомнить, что самое большое количество глазных повреждений приходится на момент, когда они снимают защитное приспособ-

ление перед самым отключением аппарата.

Но, может, еще лучше показать сварщикам слайд, или фото, или видеозапись человека с повреждением глаза. Это может подействовать более эффективно. Страх ослепнуть или получить повреждением глаза может излечить от безответственного обращения с оборудованием.

Эффективное обучение технике безопасности может помочь работникам представить себе несчастный случай и поставить себя на место пострадавшего. Полезно также проводить с работниками совещания по технике безопасности. Поощряйте стремление работников задавать вопросы, а если они этого не делают, сами задавайте вопросы им, чтобы проверить, насколько они понимают суть дела. Постарайтесь вовлечь в этот процесс как можно больше работников.

Многие вещи забываются очень быстро. Поэтому надо поддерживать знания в области техники безопасности. Короткие, но частые занятия в течение года (но эти короткие занятия должны вмещать в себя хотя бы одну тему) более эффективны, чем одно долгое занятие. Частые занятия должны напоминать работникам, что фермер постоянно помнит о вопросах безопасности. В зависимости от времени года занятия можно посвящать актуальным для этого сезона видам сельскохозяйственных работ.

И, наконец, мало только определить существующую опасность, необходимо ее предотвратить. Так, если только отметить отсутствие крышки на люке и не положить новую, несчастного случая не избежать.

Эффективная программа по технике безопасности служит спокойствию на ферме, сокращает компенсационные расходы и защищает Вас, Вашу семью, работников, оборудование и помещения от несчастных случаев.

## **РАЗДЕЛ 7. Рабочая дисциплина**

Много уже было сказано о том, как улучшить труд на ферме. Но иногда работники все-таки не соответствуют требованиям фермера. Мы все знаем фермеров, которые много лет терпят плохих работников, но не увольняют их. В то время, как некоторые фермеры увольняют плохих работников в обычном порядке, большинство все-таки испытывают дискомфорт, когда им приходится увольнять кого-либо из персонала.

К счастью для фермера и работника, увольнение не единственный способ добиться улучшения работы. Дисциплинарный процесс может предотвратить появление некоторых проблем или быстро решить их, если они все-таки возникли.



В то или иное время большинство работников думают об уходе. Однако для разных людей нужен разный уровень дискомфорта, при котором они начинают действовать.

Желание уйти может возникнуть из-за несправедливых служебных перестановок, из-за самой работы, или из-за руководства. Иногда только кажется, что лучше там, где нас нет. Но во всех случаях работники обычно испытывают нерешительность, борьбу мотивов и стресс от одной только мысли об уходе и поиске новой работы. Работники привыкают к взаимоотношениям на работе, к самой работе, к тому, с чем они работают - к животным, к земле. Все эти факторы, как и множество других условий (зарботок, стабильность, нагрузки) каждый раз взвешиваются, когда работник решается сменить работу.

На одном полюсе находятся те работники, которые скорее будут продолжать работать, даже если им это не нравится, чем рискнут шагнуть в неизвестность. Часто в мыслях работники уже на другой работе, даже если продолжают регулярно приходить на эту. Некоторые не уходят с работы, даже приняв такое решение, до тех пор, пока не получат новое предложение. На другом полюсе те работники, которые сначала уходят, а потом начинают беспокоиться о поиске нового рабочего места.

Фермерам полезно беседовать с теми, кто уходит, изучать степень удовлетворенности работой и проводить открытые беседы (включая процедуру жалоб) с тем, чтобы контролировать ситуацию и улучшать условия труда.

**Эффективная дисциплина.** Один свиновод рассказывал, как ему надо было наказать работника за неправильное использование инструмента. Однажды этот работник, очевидно от скуки, взял инструмент, которым метят свиней, и этим инструментом поставил клеймо хозяйской собаке. Фермер тут же уволил работника. Через несколько минут работнику сказали, чтобы он доработал этот день, так как его присутствие было необходимо. Узнав о случившемся, один из сыновей фермера отменил решение об увольнении. Через несколько недель после этого инцидента провинившийся работник все еще работал на ферме.

Пока этот свиновод рассказывал мне свою историю, я думал о многом. Во-первых, эту ситуацию можно расценить не как "неправильное использование инструмента", и как жестокость по отношению к домашнему животному. Но как ни назови этот случай, авторитет фермера был сильно подорван отменой решения об увольнении. Но самое главное, о чем я думал, это что можно сделать в будущем, чтобы подобное не повторилось, и чтобы дисциплинарные меры использовались последовательно.

Цель дисциплинарного процесса - разработать официальное или неофициальное соглашение, чтобы защитить 1/ организацию, 2/ руководителя, который внедряет в практику правила и 3/ подчиненных, которые должны следовать этим правилам.

Очевидно, что вся организация, как и в случае со свиноводом, пострадает, если будут приниматься противоречивые решения по дисциплине.

Когда же принимается эффективная программа по дисциплине, то конфликтные ситуации разрешаются до того, как они выйдут из-под контроля, и редкие проблемы понимаются до уровня серьезного инцидента. И руководители, и подчиненные лучше понимают свои роли и обязанности, и обе стороны испытывают меньший стресс.

Руководители, которые отвечают за дисциплину среди работников, должны четко знать, что является их прерогативой. В случае, когда их решения постоянно отменяются высшим руководством, страдает их авторитет.

Для человека, ответственного за дисциплину, важно душевное спокойствие. Если дисциплинарная политика разработана верно, у руководителя не бывает чувства вины за принятое решение. Наоборот, как это и должно быть, "голова должна болеть" у подчиненного. Если работник знал, что его поведение не будет одобрено и тем не менее поступил так, то ночью плохо спать должен он, а не фермер.

Если дисциплина поставлена правильно, не возникнут ситуации, когда работник может сказать: "Но Вы мне этого не говорили", или "Я не знал, чего Вы ждали от меня".

Прекрасное руководство по этим вопросам можно найти в 7-м издании *Руководства по рассмотрению жалоб*, изданном Бюро Национальных Дел Соединенных Штатов Америки (1987). И хотя это издание предназначается для тех, кто имеет дело с составлением трудовых контрактов с профсоюзами, фермерам оно также может пригодиться. Особенно уместным является совет обращаться в арбитражный суд в качестве последней дисциплинарной меры. Ниже приводятся основные принципы, которые могут помочь не только представить дело в арбитраже или суде, если это будет необходимо, но и решить, честно ли поступило руководство, защищая права компании. Эти принципы объединены в девять пунктов.

**Пункт 1** Дисциплинарная политика должна быть 1/ справедливой в принципе и на практике и 2/ изложена доступно. Что касается остального, у работодателей имеются широкие возможности развивать и применять эту политику. Разработка эффективной дисциплинарной политики может сэкономить время и ресурсы.

**Пункт 2** Иногда поведение работника может быть оскорбительным для работодателя и тем не менее в некоторых случаях его придется терпеть. Самым распространенным примером сомнительной "производственной необходимости" в сельском хозяйстве являются требования к одежде и внешнему виду.



Арбитры признают установление работодателями стандартов в одежде и внешнем виде необходимостью, если мотивами являются соображения 1/ безопасности. 2/ здоровья. 3/ необходимости соблюдения общественного имиджа. Что касается общественного имиджа, то арбитры в Америке более склонны признавать за работодателями право требовать от своих работников соблюдения определенного имиджа, если те при исполнении служебных обязанностей, постоянно контактируют с людьми.

Но часто права работодателей ограничиваются. За работниками признается право личного выбора одежды и прически, и менеджерам запрещается вмешиваться в вопросы выбора работником одежды и длины волос.

Арбитры стараются найти баланс между "производственной необходимостью" и "современными нравами и отношениями". Например, с одной стороны, признается необходимость следить за одеждой работников, чтобы слишком вызывающий или откровенный наряд не отвлекал от работы. С другой стороны, допускается, что "по мере изменения стилей может измениться и стандарт".

**Пункт 3.** Так же как существуют разные степени провинности, так же существуют и разные виды "наказания" за различные нарушения. Однако иногда лучше наказания может подействовать ответная реакция.

По степени возрастания строгости такая ответная реакция может включать в себя: 1/ напоминание о норме (правилах), 2/ устное неодобрение или выражение разочарования. 3/ устное предупреждение о последствиях в случае повторного нарушения, 4/ письменное предупреждение, 5/ временное прерывание контракта, 6/ увольнение. Такая последовательность помогает регулировать поведение работников, пока еще оно не вышло из-под контроля.

Такой прогрессивный дисциплинарный подход обычно объединяет понятия более жестких наказаний за более серьезные нарушения и еще более строгих наказаний за повторные нарушения.

Фермер, который не уделяет достаточного внимания дисциплинарной политике, однажды замечает, что его работник опоздал на работу. Этот инцидент игнорируется менеджером. Работник опоздал впервые, вероятно, у него есть уважительная причина. В следующие три месяца опоздания на работу учащаются. Теперь фермер уже начинает терять (или потерял) терпение, и когда этот работник снова опаздывает на работу, его увольняют тут же, на месте. Если игнорирование производственной проблемы может быть правильным решением в какой-то определенный момент, это не значит, что не надо заниматься этой проблемой позже, надеясь, что она отпадет сама по себе.

Прогрессивный дисциплинарный подход позволяет менеджеру оперативно реагировать

на нарушения дисциплины, применяя вначале относительно мягкие средства и ужесточая их по мере необходимости. В этом случае не может быть неожиданного увольнения, хотя оно, конечно, возможно в том случае, когда проступок настолько ужасен, что такое решение становится очевидным.

Как уже говорилось, не на каждый проступок следует официальная реакция. Г.Р.Розенберг отмечает, что менеджеры пользуются различными способами воздействия на работников, включая 1/ игнорирование инцидента, 2/ юмор, 3/ обращение к нравственным ценностям работника, 4/ завуалированную угрозу, 5/ напоминание работнику, кто является главным, 6/ вовлечение работника в решение проблемы и т.д. В каждом конкретном случае подбирается соответствующая мера.

Как правильно соотносить примеры нарушения дисциплины с возможным последующим наказанием? В некоторых случаях, если нарушения очень серьезные, первая реакция также может быть очень серьезной, вплоть до увольнения. Одновременно, то, что на Вашем ранчо не является серьезным нарушением, может быть таковым на другом и наоборот.

При определении наказаний за различные нарушения дисциплины очень полезно спрашивать себя по поводу каждого дисциплинарного правила: "Что бы я сделал, если бы мой лучший работник ...? (не позвонил в случае своей болезни, опоздал на работу, заснул на работе). Тогда можно быть уверенным, что данное правило не принесет вреда больше, чем пользы.

Другие факторы справедливого подхода к вопросу о "соответствующем наказании за преступление", включают в себя такие пункты, как: неоднократные предупреждения, последовательность в применении дисциплинарных мер и учёт особых обстоятельств.

**Пункт 4.** Руководители и подчиненные должны хорошо знать правила (и последствия за их невыполнение). Когда возникают новые проблемы, о них надо дополнительно информировать и руководителей и подчиненных. Иногда возникает необходимость принять решение об изменении правил, так как некоторые из них, которые были хороши в течение какого-то времени в прошлом, могут не соответствовать требованиям производства в настоящий момент.

**Пункт 5.** Ужесточение правил обычно следует за 1) возникновением серьезной проблемы, 2) подготовленным общественным мнением, или 3) выборами нового руководителя.

Если правило не выполняется, оно перестаёт быть правилом. Если в прошлом правила строго не соблюдались, можно признаться в этом перед работниками и предупредить их об изменениях в правилах.

**Пункт 6.** Независимо от того, насколько тяжким было нарушение дисциплины, нельзя увольнять работника немедленно. Для начала надо спокойно сообщить работнику, что его контракт прерывается, скажем, на 3 дня и что он должен немедленно покинуть помещение. Может, даже придется отвезти его на машине домой, если Вы видите, что ему небезопасно вести машину самому. Работнику также сообщается, что когда он вернется на работу после временного отстранения, будет принято решение, уволить ли его, применить ли к нему меры дисциплинарного воздействия и т.д.<sup>2</sup> Такой подход позволяет руководству принять более взвешенное решение, а не действовать под влиянием сиюминутного порыва.

Это также даёт возможность разобраться, имелись ли смягчающие вину обстоятельства. Может быть, были причины, оправдывающие такое поведение работника?

Давайте рассмотрим пример фермера, который последовательно применяет дисциплинарную политику к постоянно опаздывающему работнику. После устных предупреждений следовали письменные и, наконец, временное отстранение от работы. Работника предупреждают, что в случае ещё одного опоздания, он будет уволен. Как вы уже догадались, через две недели работник опаздывает снова. Но вместо того, чтобы немедленно уволить работника, с ним надо побеседовать и установить, нет ли каких-либо необычных обстоятельств, оправдывающих это опоздание. У работника могло не быть уважительных причин для предыдущих опозданий, но вдруг на этот раз у него действительно есть оправдывающие его обстоятельства? Что если ему пришлось оказывать первую помощь детям в перевернувшемся школьном автобусе или у него есть другие веские оправдания? Нужно ли в этом случае его увольнять, снова прерывать контракт или применять какие-либо другие дисциплинарные меры? Скорее всего, нет.

Целью такого выяснения является определение наличия смягчающих вину обстоятельств и то, какую роль они сыграли в конкретном случае. В некоторых случаях такие обстоятельства не исключают дисциплинарной меры, но смягчают её. Однако, это не значит, что в будущем работодатель не накажет работника за провинность, если сегодня тому удалось оправдаться.

Если же нет обстоятельств, смягчающих вину, работник несёт соответствующее взыска-

---

<sup>2</sup> В Калифорнии фермеры обязаны немедленно после увольнения работника выплатить ему его последний заработок. Это ещё одна причина, по которой фермеры предпочитают сначала временно приостановить действие контракта. Это дает им время подсчитать точную сумму выплаты работнику. Если фермер всё-таки планирует уволить работника после его появления на работе, то к подсчитанной сумме выплаты он добавляет оплату за последние часы, проведенные на работе. Если работник уходит без предварительного предупреждения, фермеру дается 72 часа, чтобы произвести окончательный расчёт.

ние.

При подобном выяснении обстоятельств надо тщательно проверять факты: Кто был задействован в инциденте? Какие правила были нарушены? Когда возникла проблема (дата, часы)? Были ли свидетели случившегося (если да, их имена)?

В процессе выяснения всех обстоятельств надо отдельно побеседовать с подчиненным, нарушившим дисциплину. Это собеседование должно проводиться отдельно от того, на котором обсуждается окончательное решение. Особенно это касается серьезных нарушений.

Цель такого первоначального собеседования - выяснить точку зрения работника на случившееся. У него можно спросить, что и когда произошло, а также выяснить, насколько хорошо работник знаком с правилами. Можно также обсудить факты или претензии к работнику, возникавшие ранее.

Уильям Донаги предлагает заранее обдумать план беседы и быть честным в своих чувствах по отношению к работнику. Надо стараться быть нейтральным и объективным. Вопросы лучше предварять следующими словами: "Из того, что я понял...", "Согласно этому докладу (сообщению)...", "Господин X утверждает, что...". В этом случае работник охотнее даст необходимые объяснения. Нельзя допускать, чтобы работник Вас прерывал во время беседы, так как это будет означать, что он Вас не слушает, а мысленно готовит ответ. Точно так же нельзя прерывать речь работника; надо заинтересованно выслушать его и не выдавать ему уже готовое мнение до того, как он изложит все факты.

Донаги предлагает несколько прекрасных способов проведения этого сложного собеседования. Можно постараться сделать так, чтобы первым заговорил молчаливый работник, но давить на него с целью добиться ответа нельзя. Надо помнить, что разговор на тему дисциплины может вызвать разные чувства и состояния, включая враждебность, страдание, депрессию, даже слезы, поэтому надо дать время работнику взять себя в руки. Не пытайтесь уменьшить серьезность проступка. Проводя свое расследование, ведите себя как беспристрастный судья, который хочет знать все имеющиеся факты, а не как прокурор-обвинитель. Иногда можно задать и острые вопросы, как, например, "А Вы не ошибаетесь?" или "Мне говорили об этом по-другому", но не отпугивать работника ими. Не теряйте самообладания, не спорьте и не кричите во время разговора. Всегда соблюдайте объективность. Будьте хорошим слушателем и не приходите к преждевременным выводам, не говорите слишком много. Помните о том, что можете быть предвзятым и избегайте слишком эмоциональной реакции на тонкие психологические моменты разговора. Когда придет время принять решение, соразмерьте справедливость с состраданием. Я уважаю тех, кто старается придерживаться всех этих правил в разговорах с работниками.



Тщательное расследование уменьшает шансы ошибиться или принять поспешное решение, которое затем нужно будет менять, как это было в случае с метками на ушах собаки. Хорошо вести документальные записи бесед, куда также заносить принятые решения и имена присутствовавших свидетелей.

**Пункт 7.** Надо избегать ложных обвинений на всех уровнях. Мне известны примеры неловких ситуаций, когда обвинения были необоснованы.

Особенно серьезными могут быть последствия необоснованных обвинений в серьезных нарушениях. Если работодатель применяет дисциплинарные меры или увольняет работника за нечестность, воровство, сексуальные притязания, нападения или за работу в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, он должен быть уверен в вине подчиненного.

Был случай, когда женщину нашли лежащей на полу в душевой. Двое сослуживцев помогли доставить ее в дистансер. В последующем расследовании жертва обвинила одну женщину в нападении на нее и избиении. Нападавшую женщину уволили с работы, но она выиграла апелляцию в арбитражном суде. Свидетелей избиения не было. Жертва отказалась давать показания, а обвиняемая женщина смогла доказать, что мылась в душе в другое время и что у нее на момент избиения было алиби. Очевидно, что в данном случае обвинение было очень серьезным, требовавшим доказательств.

Однако в другом случае арбитраж одобрил увольнение 32-летнего работника с большим стажем, который пытался запугивать 59-летнего служащего. Молодой работник грозился избить пожилого, если тот будет пользоваться автоматом, продающим продукты питания. И хотя доказательства подобного инцидента не было, молодой человек уже раньше наказывался за угрозы в адрес сослуживцев, а пожилой служащий не имел никаких нареканий.

Дополнительные проблемы возникают в случае криминальных действий, таких как кража или продажа наркотиков в рабочих помещениях. По закону работодатели могут быть привлечены к ответственности, если их действия (допрос или обыск) не соответствовали закону. Обыск можно проводить только после тщательного расследования, наличия убедительных улик и письменного разрешения работника. Обыск должен проводиться осторожно, профессионально. Если работник противится обыску, заставьте его подписать бумагу, что он может потерять работу в случае отказа, и, прежде чем уволить работника, посоветуйтесь со своим адвокатом. Но лучше обратиться к полиции, чем проводить насильный обыск работника.

Допрос может длиться слишком долго или быть слишком агрессивным. Был случай,

когда работодатель, опрашивая работницу, подозреваемую в краже, пригрозил раздеть ее, если она не вернет украденную вещь. В другом случае работодателя обвинили в том, что он добивался признания от работника, а не расследовал дело. Вести расследования надо профессионально, не слишком долго и не применять ни физического, ни эмоционального насилия. С согласия работника можно использовать магнитофон.

В случаях обыска или допроса надо учитывать необходимость сохранения тайны и одновременно контролировать ситуацию, которая может перерасти в угрожающую. Чтобы ситуация не вышла из-под контроля, несколько работников могут выступать в качестве свидетелей, при этом один из них - по выбору подозреваемого работника.

**Пункт 8.** Чтобы извлечь максимум пользы из прогрессивной дисциплинарной модели, нельзя делать дисциплину карательной. Другими словами, фермер или бригадир должны показать, что действительно заинтересованы помочь работнику разрешить проблему.

На проблему существования корректирующей и карающей дисциплины можно посмотреть с двух сторон. Одна из них имеет дело с наказанием за проступок, другая с тем, как дисциплина соблюдается.

Во-первых, там, где работодатель мог применить, но не применил низший уровень наказания, дисциплину можно назвать скорее карающей, чем корректирующей. Например, когда работника увольняют, а не приостанавливают временно действие контракта, по мнению арбитража работодатель действует против корпоративных интересов: заменить работника стоит дорого.

Во-вторых, дисциплину можно рассматривать как либо карательную, либо корректирующую в зависимости от степени профессионализма, с которым действует руководитель. Следует быть более спокойным, справедливым и твердым, а не агрессивным и угрожающим. Следует избегать замечаний типа: "Если сейчас же не начнешь работать, ты уволен" или "Ага, вот ты мне и попался: ты не выполнил ту работу!".

Стоит сначала остыть, а уж потом встретиться с работником; в момент обнаружения нарушения сказать работнику, чтобы он подошел к Вам в назначенное время. Это даст работнику время обдумать ситуацию и уменьшит вероятность получения от него явно оборонительной или агрессивной реакции.

Кроме этого, вопросы дисциплины лучше решать наедине с работником. Работника можно попросить о встрече либо на нейтральной территории, либо на территории руководителя (например, в его машине или офисе).

Не всегда есть возможность "остыть" и и поговорить с работником наедине. Однако, ситуацию надо контролировать всегда. Так бывает и на футбольном поле, где рефери не может остановить игру и уединиться для беседы с одним из игроков вне поля. Но чтобы контролировать игру, рефери просит нарушителя отойти с ним в сторону от других игроков. Правда, в футболе, овладев ситуацией и отведя игрока в определенное место, рефери показывает всем либо желтую (предупреждение), либо красную карточку (удаление).

Если фермеры пользуются системой желтых и красных карточек на уборке урожая, не стоит демонстрировать эти карточки всем. Лучше показывать их либо одному работнику, либо только его бригаде.

Некоторые фермеры замечают, что работникам не нравится, когда остаются безнаказанными нарушители дисциплины. Недовольство вызывает и задержка с наказанием за проступок.

Многие менеджеры вынуждены время от времени применять официальные дисциплинарные меры, но ежедневно им приходится сталкиваться и с такими ситуациями, где дело не доходит до серьезных дисциплинарных воздействий.

**Пункт 9.** На ситуацию могут оказывать серьезное влияние разные привнесенные факторы. К ним можно отнести серьезность проступка, смягчающие вину обстоятельства, предыдущее поведение работника. Например, нельзя одинаково наказывать человека, впервые совершившего проступок, и человек, неоднократно нарушавшего дисциплину.

Когда инциденты выходят на официальный дисциплинарный уровень, работнику можно дать испытательный срок для исправления своего поведения.

Однако, слишком большое количество исключений из правил может снизить эффект дисциплинарного воздействия. При составлении правил нужно ориентироваться на лучших работников.

Цель моей публикации заключалась в том, чтобы помочь фермерам управлять трудовыми ресурсами и улучшать качество труда. Заинтересованные лица могут написать мне по адресу:

Grigori Davidovich Bielikov  
University of California  
733 County Center  
Modesto, CA 95355

или обращайтесь по телефону: (209) 525-6654  
электронная почта: gebillikopf@ucdavis.edu

<http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/7...sha.htm>

Григории Давидович Беликов