

реалізується сумісно, а доходи розподіляються по трудовому (можливо й майновому внеску – паю). Кооперативу(об'єднанню) надається статус юридичної особи і діє він на основі установчого договору і статуту. Обирається голова, а при великій кількості членів (фермерів) – можливо і рада голів фермерських господарств.

УДК: 331: 631.153.4:159.98

## **ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЇ АГРАРНОГО ТОВАРОВИРОБНИКА У МОТИВАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ**

**Г.С.КВАСНІКОВА – асистент**

В умовах переходу до ринкових відносин, який затягнувся на довгі роки, необхідно формувати нові мотиваційні механізми господарювання. Окрім економічних важелів мотивації – у підвищенні матеріальної зацікавленості учасників виробничої діяльності важливо розвивати і духовні ( психологічні) фактори. Але це достатньо складний і довготривалий процес – не можна за 2-3 роки виховати, або "зробити" селянина-власника, де б він не працював – у колективному або приватному господарстві. Психологія відповідного типу формується з покоління у покоління – це відомо з нашої історії, коли у нас наполегливо і тривало вибивався дух господаря власності та землі. І прищеплювалася психологія найманого робітника суспільної, а звідси, і нічийної власності. Необхідна цілеспрямована політика держави у формуванні нових ринкових відносин, а це можливо лише у наданні рівних умов для усіх суб'єктів господарювання.

Як показало наше соціологічне опитування, психологія власника поки себе не проявила, люди не бажають займатися приватним підприємництвом, йти на економічний ризик, вони надають перевагу праці у колективному (суспільному) виробництві. Це не можна охарактеризувати, як негативне явище – це можливо і припустимо, головне інше, щоб і в колективному виробництві працівник міг виявити свої здібності господаря, як власника частки власного капіталу у вигляді майнового та земельного паю.

Але на практиці до цього ще далеко. Працівники сільськогосподарського виробництва ще не усвідомили суті проведеної економічної реформи та реорганізації свого підприємства, тому що малообізнані у питаннях приватизації та реструктуризації виробництва. Вони не знають, як використати свої власні паї, куди їх укласти, мати від них зиск. Отримуючи дивіденди або прибуток від паїв. Вони ще не усвідомлюють їх природи та механізму нарахування,

для них він своєрідний "подарунок" ні за що, тому що ніколи не відчували себе власниками майна свого підприємства.

Необізнаність та слабка інформованість членів колективів, які змінили форму власності. Призводить до того, що керівництво сільськогосподарських підприємств використовує колишню політику господарювання. Часто ігноруються права власників майна підприємства, важливі рішення приймаються без узгодження зборів – головного керівного органу приватизованих господарств. Члени колективів є формальними співвласниками колективного майна: відповідно прийнятих статутів вони не можуть вийти з колективу або кому-небудь на сторону. Статути підприємств часто суперечать чинному законодавству і складені так, що дозволяють зробити з працівника заручника підприємства, без права покинути його. У випадку, коли робітник виходить з господарства, то підприємство за фінансовим станом не може одноразово виплатити компенсацію вартості майнових та земельних паїв і розтягує цю сплату на 3-5 та більше років, без урахування індексації росту цін, а в деяких випадках позбавляє власників права власності.

У нових умовах господарювання позиція керівництва сільськогосподарських підприємств значно посилилась, вони стали невідомі вищим інстанціям керівництва, що дозволяє їм проводити на місцях політику жорсткої єдиноначальності. Керівники підприємств стали своєрідними "панамі" на селі, приймаючи та звільняючи з роботи самостійно, одноособово. Заробітна плата стала важелем не стимулювання праці, а управління (керування) людьми, коли й видають, чи затримують як заохочення. Або стягнення за небажані дії виконавця. На селі відбувається формування викривленої психології селянина: для того щоб вижити в умовах багатомісячної затримки виплати заробітної плати сільський трудівник вимушений розвивати своє особисте підсобне господарство, на якому він витрачає багато сил, здоров'я та коштів. Окрім цього, вкрай незадовільний фінансовий стан примушує селянина стати на шлях крадіжок майна суспільного виробництва для поповнення свого бюджету та розвитку підсобного господарства.

Сільський трудівник у силу територіальної обмеженості не має змоги отримати нову, високооплачувану (або взагалі оплачувану) роботу, він вимушений працювати у своєму господарстві на одному місці, при цьому у нього різко знижується зацікавленість не те що у продуктивній праці, але у праці взагалі.

В аграрному секторі формується новий тип працівника – безініціативного, пасивного виконавця, який вбачає у праці важкий тягар для себе, вона для нього вимушена буденність. Поява такого

типу працівника тривожний сигнал для мотиваційної системи, оскільки її неблагополуччя.

Усе вищесказане приводить до очевидності проблеми формування керівника нового типу. В умовах сьогодення керівному складу виробництва висуваються високі вимоги, тому що вони є головними відповідачами за господарську діяльність підприємств. Керівник підприємства повинен вміти управляти (керувати) не підприємством, а людьми, володіти вмінням мистецтва управління ними. Від керівника вимагається глибоке знання психології людини: він повинен добре розбиратися у людях, їх поведінці, здібностях, вміти слушно спрямовувати їх працю у потрібному напрямку, згідно індивідуальності підлеглих.

Ситуація, що склалась на селі викликає від керівника господарства максимальну відповідальність, застосування значних зусиль, фізичних та розумових здібностей, використання знань та досвіду. Зараз керувати у сільському господарстві може далеко не кожний, бо заростки ринкової економіки, що з'явилися у сучасному виробництві, змушують міняти стереотип керівника. Йому необхідно знаходити абсолютно нові рішення, проявляти свої підприємницькі здібності, вміти швидко пристосовуватись до змін в виробництві.

Криза в економіці, руйнування її налагоджених механізмів викликає величезні труднощі в управлінні виробництвом, практично повстає питання виживання сільськогосподарських підприємств. Але і в таких умовах деяким керівникам вдається залишатись на "плаву", зберігаючи інфраструктуру господарства, розширяти виробництво, не зменшуючи чисельності працівників, і при цьому, регулярно виплачувати заробітну плату.

Фактор лідера (керівника) є одним із головних у мотивації праці, тому ми поставили собі за мету виявити тенденцію впливу на колективний мотиваційний механізм ролі і місце лідера колективу. У своїх дослідженнях ми з'ясували залежність впливу на діяльність колективу (економічну ефективність) ролі керівника. Нас цікавили такі анкетні дані: вік, освіта, стаж у посаді, а також результат фінансової діяльності (по рівню прибутковості) за останні три роки (1995-1997) у трьох районах Херсонської області (Білозерський, Голопристанський та Чаплинський).

Аналіз анкетних даних 61 керівника сільськогосподарських підприємств виявив, що середній вік керівника – 43,8 роки, переважний термін перебування у цій посаді – від 1 до 3-х років (56,1%), осіб, що працюють більше 15 років - 9,8 %. Серед указанного складу керівництва лише одна жінка. За освітою такий розподіл: найбільша кількість керівників з вищою агрономічною освітою (61%) та зооін-

женерною (22%), і лише тільки один з керівників має вищу економічну освіту.

Якщо пов'язувати анкетні дані керівного апарату з результатами господарської діяльності очолюваних ними підприємств, то відносно стійкий стан виробництва (позитивний рівень рентабельності) відмічено у 26,7% господарств, керівники яких у віці 37-49 років, стаж роботи – від двох до дев'яти років.

На наш погляд, основним фактором, який виявив себе у результативності господарської діяльності підприємств в ознаках, що вивчались – це вік керівника, тобто його молодість. Молоді більш активно відгукуються на все нове, шукають у нових для себе ринкових відносинах, де вони можуть розвивати свої можливості та знання, вони здатні на ризик та компроміси у вирішенні важливих організаційних питань.

Таким чином, можна зробити висновок по нашому анкетному аналізу, що на результативність сільськогосподарських підприємств, які залежать від дій керівника, впливає не освіта керівного складу (відсутність спеціальної економічної освіти), а індивідуальні ділові та організаційні якості стилю керівництва, його вміння пристосуватися до нових економічних умов, їх підприємницька здатність, яка при нинішніх умовах виступає на перший план.

Ми пропонуємо свою схему ролі та місця керівника в організації колективу, через систему мотивації (рис. 1).



Рисунок 1. Роль лідера (керівника) колективу у мотиваційному механізмі

Керівник підприємства повинен грати роль мотивуючої сили у колективі, а це можливо тільки у випадку, коли у нього сильний апарат управління. Керівник (лідер) повинен підбирати собі команду однодумців з співробітників свого колективу, або зі сторони – це так звана група підтримки. На цю групу покладається важливе завдання – бути посередником, єднальною ланкою між керівником та колективом. По справжньому розумний, стратегічно мислячий керівник не повинен лякатися добирати собі у команду неформальних лідерів з числа опозиції колективу, тому, що в єдності протилежностей можливе досягнення мети.

Наступний аспект, який ми хочемо розкрити у психологічному (духовному) вихованні сільського трудівника – це проблема підготовки кадрів. Достатньо розвиненим заходом підвищення кваліфікації на місцях є атестація керівного складу підприємства. Але в дійсності цей захід проводиться задля позначки у звіті, по суті – це звичайна, нікому не потрібна формальність. Атестація керівників та фахівців повинна бути щорічною, або не рідше одного разу у два - три роки, з обов'язковою перевіркою знань та навиків роботи у цієї посаді, з використанням нових методів та засобів праці, обізнаністю з новинками у цієї галузі знань та професії. По підсумкам атестації надається категорія або устанавлюється (бал), який відображається на оплаті праці фахівця або керівника колективу. Добре організована атестація управлінського персоналу є сильним мотиваційним механізмом роботи керівного складу, від якого залежить життєдіяльність та ефективність підприємства.

Атестація управлінського апарату повинна стимулювати прагнення персоналу до підвищення рівня кваліфікації співробітників керівного та рядового складу, тобто кожен фахівець або керівник повинен відповідати за підвищення рівня кваліфікації і це повинно відобразитися в оплаті праці обох категорій працівників, шляхом заохочення.

Як відомо, продуктивність праці кваліфікованого працівника значно вища ніж у робітника низької кваліфікації, для працівників такого типу мотивація праці має найвищу якість, праця для них – засіб реалізації своїх можливостей, знань, досвіду, самоствердження.

Слабким місцем у мотиваційному механізмі на селі є духовна мотивація, а саме – низький рівень загальної культури сільського населення. Відомо, що рівень освіти та культури аграрного трудівника порівняно низький, на що впливає специфіка аграрного виробництва: праця, пов'язана з важкою фізичною роботою, а звідси і низький рівень механізації виробництва, тривалий робочий процес (вдома і на роботі); низький рівень сервісних послуг; відірваність від

міських центрів культури та дозвілля. Змінити такий стан можливо тільки на державному рівні, але відповідну допомогу у цьому питанні може надати і прошарок сільської інтелігенції.

На сільську інтелігенцію покладається велика відповідальність за підвищення особистого культурного рівня, а також своїх підлеглих, колег. Це можливо здійснити через систему підвищення освіти кадрів, шляхом відкриття різних гуртків, «шкіл», секцій, культурно-освітніх заходів.

По результатах та аналізу соціологічного опитування, яке ми проводили у тридцяти господарствах Херсонської області у 1996 році, метою якого було виявлено ставлення працівників до своєї праці у суспільному виробництві, ми виявили чотири мотиваційних типи працівників аграрного сектору.

I. Пасивно-негативний (10,1%);

II. Активно-позитивний (12,7%);

III. Нейтральний (13,2%);

IV. Позитивно-середньостачний (64,0%).

I тип працівника характеризується пасивним, байдужим та обтяжливим для себе ставленням до праці. Його не цікавить ні сама робота, ні й результати, він не хоче ніяких змін у процесі праці, бо вона для нього неприємна необхідність.

Особи, які відносяться до II типу працівників, мають найвищу оцінку ставлення до праці, вона для них є цензом життя, вони безкорисливо ставляться до своєї праці. Такий тип працівника найбільше цікавий колективу, йому можна доручити будь-яку відповідальну роботу і він з бажанням та цікавістю її виконає.

III тип виконавців вбачає у праці обов'язковість, вони не прагнуть до чогось нового, праця для них тільки обов'язок та звичка.

IV. Група працівників найбільш поширений тип виконавців. Цей тип виконавців позитивно ставиться до праці, особливо, якщо вона буде добре оплачувана. У цієї групи робітників закладений високий потенціал мотиваційного механізму. Саме на цих працівників слід звернути увагу управлінського апарату сільськогосподарських підприємств.

Частина працівників з позитивною мотиваційною орієнтацією займає переважну більшість у трудових колективах (76,7%) і це дозволяє зробити висновок, що мотивація праці в аграрному секторі має достатній потенціал реалізації, коли будуть створені умови для виявлення особистості, забезпечення працівників нормальною, гідною їх оплати праці, вирішені питання соціального захисту. Однак нас повинен насторожувати той факт, що достатньо висока частка пасивних працівників, а бездуховна, безініціативна і невідповідаль-

на робота ніколи не зможе забезпечити підйом виробничих сил. Це небезпечно тим, що такий тип працівника негативно впливає на інших працівників, які більш відповідально ставляться до своєї праці. Поява такого типу виконавців небезпечний сигнал неблагополуччя у мотиваційній системі суспільного виробництва.

При такому стані в аграрному виробництві, коли виплата заробітної плати стає подією у житті колективу, коли понизився контроль за дисципліною праці, коли різко знизилась частина соціальної допомоги селянам та інші труднощі, існує реальна загроза поповнення групи пасивних виконавців, збільшення якої може відбутися за рахунок активної частини працівників. За цією тенденцією необхідно постійно простежувати, створювати нові заходи по попередженню її розвитку, шляхом соціологічного обстеження, та його аналізу.

УДК338.1.003.1.:Б33.2

### **ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЦТВА НАСІННЯ СУДАНСЬКОЇ ТРАВИ В УМОВАХ ПІВДНЯ СТЕПУ УКРАЇНИ**

**В.І.ЖАРИНОВ** – д.с.-г.н., професор,  
**Л.О.БОЙКО** – к.с.-г.н.

Важливість підвищення економічної ефективності виробництва кормів зумовлене тим, що без удосконалення кормової бази, без зниження собівартості кормів не можна підняти на більш високий рівень і тваринницьку продукцію. Зелені корми одержані з однорічних кормових культур мають найменшу собівартість.

У зв'язку із значним скороченням площ основної і до того кошової кормової культури – кукурудзи, інтерес практиків до суданської трави зростає. Виникає погребя у збільшенні виробництва насіння.

У свій час у рекомендаціях та науково-виробничих публікаціях питанню вирощування суданської трави приділялось недостатньо уваги особливо насінництву. Тому в умовах формування ринкових відношень, переходу на господарчу самостійність, економічна оцінка запропонованих агроприймів вирощування суданської трави на насіння набуває все більш суттєвого значення.

В 1994-1996 роках нами вивчалось питання вирощування суданської трави на насіння, зокрема спосіб посіву та норма висіву. Польові досліді проводились на полях КСП "Супутник" Жовтневого району Миколаївської області. Суданська трава, сорту Миронівська 10 висівалась звичайним рядковим способом з нормою висіву – 1,5;