

Как показывает наш опыт работы с руководителями и специалистами предприятий агропромышленного комплекса Республики Беларусь, проходящими обучение в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК, взрослые учащиеся внимательно, требовательно и критично относятся к обоснованию преподавателем необходимости, полезности и практикоориентированности того или иного учебного материала, раздела или курса. Они всегда стараются понять целесообразность инвестирования временных и финансовых ресурсов в свое обучение. В таких ситуациях преподавателю следует не просто актуализировать значимость предлагаемого слушателям материала для их профессиональной деятельности (это требование предъявлялось к субъекту образовательного процесса всегда), но и детально, с использованием конкретных примеров, проиллюстрировать важность новых знаний и навыков, а также возможные негативные моменты, связанные с их отсутствием.

Жизненный и профессиональный опыт взрослых учащихся по своему объему и содержанию значительно отличается от опыта школьников и студентов. В некоторых прикладных областях возможно превосходство этого опыта над преподавательским. Данный момент должен быть учтен преподавателем в работе со слушателями. Если у него существует установка на субъект - объектное взаимодействие с такой аудиторией, то вероятность того, что занятие (особенно при отсутствии превосходства преподавателя в личностном и профессиональном плане) будет обречено на неудачу, достаточно велика.

При обучении взрослых оптимальным будет принятие преподавателем принципа психологического равенства обучаемых и обучающего, то есть партнерского (субъект-субъектного) взаимодействия, при котором учитываются интересы, потребности, чувства, переживания каждого участника этого процесса, признается ценность его личности, его опыта, когда участники не стремятся к достижению своих целей за счет другого. Реализация преподавателем этого принципа в ходе работы со взрослой аудиторией позволяет создать очень важную и необходимую для продуктивности обучения атмосферу доверия, сотрудничества, открытости, психологической безопасности и эмоциональной свободы. Именно в такой атмосфере возможна реализация еще одного принципа обучения взрослых — исследовательской, творческой позиции обучаемых.

К сожалению, многие преподаватели остаются приверженцами устаревших догм относительно взаимодействия со слушателями в образовательном процессе. С одной стороны сказывается боязнь «введения собственной личности в пространство обучения» (выражение известного советского психолога Ю.Н. Емельянова), с другой — нежелание пересматривать удобную, привычную и прочно укоренившуюся патерналистскую модель построения образовательного взаимодействия.

По нашему мнению, большой ошибкой преподавателя в работе со взрослыми обучаемыми является его желание выдать им готовые рецепты. Задачей преподавателя в такой аудитории нам видится следующее: через обращение к опыту обучаемых, через проведенный совместно с ними анализ инструментов (различных приемов и способов), показавших свою эффективность в их деятельности, осуществить поиск нового знания, перевести его в навыки для дальнейшего использования в профессиональной деятельности.

В андрогогической парадигме процесс взаимодействия обучающего и обучаемых является двунаправленным действием. Вместе со слушателем должен расти и сам преподаватель, в том числе и на их профессиональном и жизненном опыте.

## **МАТЕРИАЛЬНОЕ МОТИВИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ АГРАРНОГО СЕКТОРА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

**Г.В. Хаткевич, ст. преподаватель**

*Белорусский государственный аграрный технический университет (г. Минск)*

Мотивационный менеджмент в современных условиях становится одним из эффективнейших типов управления организацией, так как социально-ориентированное развитие экономики Республики Беларусь предполагает повышение роли человеческого фактора в управлении, его активизацию, наиболее эффективное использование трудового потенциала каждого сотрудника с целью достижения наилучших социально-экономических результатов.

Принятая Государственная программа возрождения и развития села на 2005–2010 годы направлена на существенное улучшение жизни работников сельского хозяйства и повышение уровня их благосостояния. Ее реализация предусматривает решение вопросов мотивации труда, повышения заработной платы работников сельского хозяйства, как основного направления их материального мотивирования.

Вопросам заработной платы, ее уровню и организации постоянно уделяется большое внимание как государственными органами управления, так непосредственно на предприятиях и организациях в сфере приложения труда. Такое внимание к проблеме заработной платы вытекает из ее экономической природы и выполняемых функций. С одной стороны, заработная плата для подавляющих групп работающих, являясь основным источником доходов, обеспечивает жизненные потребности работника и членов его семьи, с другой стороны, правильно организованная система оплаты труда способствует повышению его производительности, достижению лучших конечных результатов.

Исследования показывают, что оплата труда работников в Республике Беларусь составляет около 60% всех доходов, в то время как покупка товаров и оплата услуг составляет 82–83% всех денежных расходов. Таким образом, становится явным, что денежных средств в виде заработной платы населению не достаточно для удовлетворения своих физиологических, социальных и бытовых потребностей и они возмещают необходимые денежные суммы за счет социальных трансфертов, доходов от собственности и доходов от предпринимательской деятельности.

Уровень заработной платы работников сельского хозяйства значительно ниже, чем в других производственных отраслях экономики (562,7 тыс. руб. в 2008 г.) За последние 18 лет это отставание усугубилось. Если в 1990г. зарплата в сельском хозяйстве была всего лишь на 7% ниже, чем по народному хозяйству, на 11% — по сравнению с промышленностью, на 25% — чем у работников строительства, на 16% меньше, чем у работников транспорта, то в 2008 г. соответственно ниже на 34; 42; 50; и 43%. Следует отметить, что низкий уровень оплаты труда характерен для всех категорий работников аграрного сектора, независимо от степени сложности труда и уровня их квалификации. Анализ структуры фонда заработной платы показывает, что доля стимулирующих выплат снизилась с 19% в 1990 г. до 6% в 2008 г, т.е. значительно уменьшился размер премий и вознаграждений, что свидетельствует о потере связи заработной платы с конечными результатами труда и производства и мотивирующей ее роли. Научно доказано, что стимулирование труда только тогда оказывает мотивирующее воздействие на работника, когда размер премиальных выплат и вознаграждений составляет не менее 15–20% в структуре его заработка.

Применяемые формы и системы оплаты труда в сельском хозяйстве недостаточно увязаны с конечными результатами труда. Порядок определения должностных окладов руководителей в соответствии со шкалой численности работников, как основы тарифной части заработка привел к уравниловке в заработках, что не способствует мотивации.

Изучение проводимых в странах с рыночной экономикой экспериментов и применяемых при этом методов организации и вознаграждения труда показывает, что наиболее характерными чертами изучаемых процессов является:

- сокращение применения сдельной формы оплаты труда;
- предпочтительное использование повременно-премиальной системы и фиксированных вознаграждений, размер которых определяется с учетом квалификации и образования работника, позволяющих ему лучше ориентироваться и участвовать в решении производственных проблем, а также сложности выполняемой работы;
- увеличение доли нестабильных элементов вознаграждения за труд (премии, бонусы), используемых в качестве поощрения за прирост производительности труда, улучшение качества продукции и экономное использование материальных ресурсов;
- применение "аналитических" систем заработной платы, где дифференцированно оцениваются в баллах многочисленные факторы процесса труда;
- использование системы тарифных ставок, стимулирующих рабочих к овладению сложными профессиями;
- расширение "горизонтального набора" трудовых операций, т.е. внесение большого разнообразия в работу в рамках функций одного рода;
- производственная ротация для работников, т.е. смена профессий, позволяющая повысить производительность труда;

- создание "автономных рабочих бригад", которые призваны решать конкретные производственные задачи, с делегированием таким подразделениям прав по планированию, распределению обязанностей в бригаде, контролю качества продукции и распределению финансового вознаграждения за высокие производственные показатели;
- создание и функционирование так называемых кружков качества, призванных стимулировать инициативу рабочих в решении производственной программы и предполагающие постоянный поиск резервов повышения производительности труда и качества продукции;
- использование новых форм организации рабочего времени — подвижного графика;
- использование различных форм участия рабочих в прибылях.

Усиление зависимости размеров заработной платы от результатов труда и дальнейшее совершенствование системы материальной заинтересованности являются важнейшим условием эффективности работы предприятий, ускорение темпов роста производительности труда и повышения на этой основе уровня жизни.

## ПРОБЛЕМЫ МАРКЕТИНГА В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

**О.В. Ховренко,**

*Управление торговли ЧУП «Белкоопвнешторг Белкоопсоюза» (г. Минск)*

Рыночные преобразования поставили белорусские предприятия перед проблемой адаптации к качественно новым макроэкономическим условиям. Предприятия столкнулись с новыми проблемами, которых не было и не могло быть в условиях плановой экономики:

- ❖ поиск новых клиентов;
- ❖ оптимизация менеджмента;
- ❖ высокий уровень конкуренции;
- ❖ учет жестких бюджетных ограничений;
- ❖ борьба за потребителя.

Для большинства субъектов хозяйственной деятельности сейчас уже совершенно очевидно, что даже качество предлагаемых товаров и услуг недостаточно для их успешной реализации. Возникла насущная необходимость искать новые подходы к потребителю, использовать современные методики продвижения на рынок. Относительно небольшая часть субъектов рынка начала серьезно подходить к вопросам стратегического планирования, сбыта, изучения потенциальных потребителей, поиска своего сегмента, диверсификацией производства в соответствии с требованиями рынка и т.д. Постепенно модный термин «маркетинг» превращается в средство выживания в сложившейся рыночной ситуации.

Повышение экономической эффективности агропромышленного комплекса, обеспечение продовольственной безопасности страны и адаптация сельских товаропроизводителей к условиям рынка зависит от многих факторов. Среди них важное место занимают рыночные факторы, которые существенно влияют на развитие и функционирование предприятий и организаций потребительской кооперации по заготовке, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции. В то же время необходимо отметить и то, что зарубежный опыт, например, маркетинга и менеджмента не всегда хорошо адаптируется к специфическим условиям районов Республики Беларусь.

Кроме того, существующая система экономических показателей не даёт объективной оценки работы предприятий потребкооперации, связанной со стоимостным характером. Вследствие этого возникает необходимость в поисках и применении наиболее прогрессивных методов оценки эффективности и использование такого механизма хозяйствования, который бы, с учётом интересов потребителей, создал необходимые условия для эффективной работы предприятий потребительской кооперации в системе АПК.

Без сомнения можно утверждать, что одним из определяющих условий эффективного функционирования организации в рыночной среде является маркетинговая деятельность, содержание которой определяется миссией и целями организации. Некоммерческий статус хозяйствующих субъектов потребительской кооперации определяет выбор ими таких инструментов своей деятельности, которые имеют целью максимально полное удовлетворение спроса населения на товары потребительского назначения, в том числе продукты питания.