

Л.І.Михайлова, доктор екон.наук, професор

Сумський національний аграрний університет

Особливості управління персоналом у великотоварних агроформуваннях

Аграрні трансформації спричиняють зміну складових елементів системи управління усіх учасників ринку. Втім побудова ефективної системи управління підприємством в аграрному секторі економіки країни, як і в попередні роки, так і до сьогодні, беззаперечно значною частиною пов'язується з управлінням найціннішим та, водночас, і найскладнішим в застосуванні управлінських технологій, людським ресурсом. Практика господарювання аграрного сектору країни в останні роки засвідчила високу ефективність фінансово-господарської діяльності великотоварних агробізнесових структур – агрохолдингів. Їх стрімкий розвиток характеризується основними складовими: зростанням розмірів оброблюваних сільськогосподарських угідь; темпами входження в нові регіони господарювання; цілеспрямованим нарощуванням виробництва експортоорієнтованої сільськогосподарської продукції, що закономірно викликає підвищену зацікавленість у вивченні застосовуваних ними управлінських технологій, зокрема, і в управлінні персоналом.

Триваючі зміни організаційно-правових форм господарювання, розвиток багатокладності економіки, а також стрімкі процеси злиття та поглинання великотоварних інтегрованих агропромислових структур формують певні виклики та створюють принципово нові підходи до розв'язання проблем щодо кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, аграрного сектору, визначених регіонів чи країни в цілому. Разом з тим за останні п'ять років аграрний сектор України перетворився в один із найбільш привабливих для інвесторів, і, за прогнозами експертів, цей процес буде продовжуватися. На разі, до 70 відсотків найбільших інвесторів, що працюють в аграрному секторі країни, готові збільшити обсяги інвестицій в наступному році, сподіваючись на позитивні зрушення в боротьбі з корупцією, правилах ведення аграрного бізнесу та його дерегуляцію в Україні [1]. Водночас одним із стримуючих факторів для його більш стрімкого розвитку, серед інших, та найголовнішим, на думку вищого менеджменту провідних агрохолдингів країни, є нестача кваліфікованих, компетентних фахівців аграрного спрямування.

Разом з тим в останнє десятиріччя за результатами досліджень вітчизняних вчених-економістів сформувалися теоретико-методологічні засади формування та розвитку людського капіталу і викристалізувався науковий постулат про те, що в умовах розвитку інформаційного суспільства саме людські ресурси, які володіють знаннями та навиками, визначають його рівень розвитку, формують інтелектуальну базу та є чинником економічного зростання країни, а також є найціннішим складовим елементом капіталу підприємств, що потребує інвестування для свого розвитку та забезпечує віддачу. Це підтверджують також іноземні експерти, Сучасне сільське господарство стає все більш капіталомістким. Особливу роль у визначенні продуктивності та конкурентоспроможності сільського господарства відіграє людський капітал.

Входження фінансово-промислового капіталу, а також стрімке залучення іноземних інвестицій в аграрний сектор країни, спричиняє впровадження не тільки найсучасніших інноваційних технологій у виробництво рослинницької та тваринницької продукції, а й імпортування управлінських підходів у систему формування та розвитку персоналу в інтеграційних структурах аграрного бізнесу. Великотоварні агропромислові формування в останні роки демонструють власні підходи в системі управління персоналом: включаючи прийоми добору, відбору, навчання та постійного розвитку працівників, оцінки їх діяльності та проведення атестації, а також формування дієвих підходів в мотивації до праці та управління кар'єрним зростанням. Це важливо ще й тому, що на сьогодні в цілому по Україні близько половини сільськогосподарських угідь (майже 43 відсотки) обробляється агрохолдингами: близько 30 найбільших агрохолдингів обробляє до 10% орендованої площі сільгоспугідь, а у розпорядженні великої групи холдингів (їх близько 300) знаходиться її до третини [2].

Одним із найбільших агрохолдингів в Україні є «Інвестхолдинг НСН, Укрлендфармінг», що є лідером за площею оброблюваних сільськогосподарських угідь (більше 650 тис.га.) та чисельністю зайнятих: загалом в компанії працює 20 тис.працівників, існуюча система та досвід управління якими, безперечно, заслуговують на поглиблене вивчення.

«Інвестхолдинг НСН, Укрлендфармінг» в своїй структурі управління має Департамент навчання та розвитку персоналу (4 чол.), метою якого є постійне навчання та оновлення знань управлінського персоналу; здійснення постійної співпраці з ВНЗ щодо організації практики студентів та залучення їх на роботу. За результатами оцінок професійного зростання складають плани розвитку персоналу та формується резерв керівних кадрів для своєчасного задоволення потреби в кадрах. Співробітники вказують, що на початку їх роботи приходилося доводити нагальну необхідність та важливість діяльності Департаменту. Втім зараз – застосовують різні інноваційні підходи в навчанні персоналу. Розподілили персонал на п'ять груп відповідно до рівнів їх розміщення на щаблях управлінської вертикалі. Складена та затверджена Концепція щодо перенавчання персоналу передбачає оновлення знань з різною їх часткою для професійного та особистісного розвитку: чим вище знаходиться менеджер, тим більшою є частка знань для набуття комунікативних здібностей та розвитку лідерських якостей; для середнього рівня менеджерів (начальників відділів та провідних фахівців – передбачаються навчальні програми, що в структурному відношенні розподіляють виклад матеріалу: 50% - на професійні знання, 30% - особистісне зростання; 20% - набуття управлінських знань та навичок). Усвідомлюючи важливість та необхідність здійснення постійного розвитку персоналу, в агрохолдингу створено власний корпоративний університет, запроваджено дистанційне навчання, застосовуються тестові форми контролю. Компанія має двох штатних бізнес-тренерів, що здійснюють тематичні навчальні тренінги: з управління продажами, з тайм-менеджменту, з управлінських технологій тощо.

Особливо слід зупинитися на формуванні системи мотивації персоналу, що розробляється на основі результатів оцінювання діяльності та співбесід з

персоналом. Багато інформації співробітники Департаменту отримують ще на етапі добору персоналу, коли претенденти вказують та конкретизують свої бажання: «від» - «до». Компанія розробляє систему заохочення для кожного співробітника, значне місце в якій відводиться і нематеріальній складовій (подяки; участь у суспільно-громадських (корисних) заходах, конкурсах, спортивних змаганнях, волонтерських заходах; публічне визнання успіхів тощо). Усвідомлюючи важливість інвестицій в людський розвиток, співробітники Департаменту наголошують, що економити на розвитку персоналу вкрай недопустимо. Проте це потребує також і нормативно-правового регламентування цього процесу. На підприємстві розроблено та затверджено Положення про мотивацію праці, де визначаються розміри заробітної плати персоналу відповідно штатного розпису; конкретизуються результати праці (критерії оцінки); вказується набір факторів, що впливають на оплату праці. Для менеджерського персоналу також розробляються підходи визначення оплати праці, в залежності від обсягу продажів, асортиментного ряду, фінансового результату діяльності тощо.

Практика показує, що українська система освіти та науки дещо із запізненням реагує на потреби ринку праці, зокрема, в площині формування компетенцій. Вищий менеджмент аграрних підприємств та інших агропромислових формувань скаржаться на нестачу адекватно освічених молодих українців на всіх рівнях для роботи, яку вони пропонують. Деякі оптові торговельні компанії та агрохолдинги в останні роки створюють власні навчальні програми для своїх співробітників. Один із агрохолдингів заснував навіть свою аграрну школу, що пропонує шестимісячний прикладний курс магістра бізнес-адміністрування (МВА).

У відповідь на потреби аграрного ринку праці і провідні аграрні університети країни вдосконалюють систему практичної підготовки фахівців, узгоджуючи змістовне наповнення робочих навчальних програм з провідними агрохолдингами та опрацьовуючи спільно програми стажування та виробничих практик студентів. 5 грудня 2014 р. в НСК «Олімпійський» пройшла церемонія нагородження переможців проекту «Премія HR-бренд Україна 2014», де були названі найбільш дбайливі роботодавці України. Нагороди отримали компанії, які реалізували у 2013-2014 рр.. кращі програми по роботі з персоналом. У номінації «Регіон» III місце посіла корпорація «Кернел» з проектом «Університет міжнародних програм» від Сумського НАУ [3].

1. Список використаних джерел: 1. Із виступів на VI Міжнародній конференції «Ведення агробізнесу в Україні: перспективи 2015 року», організованою асоціацією «Український клуб аграрного бізнесу». 4 грудня 2014 р., м.Київ.

2. 2 Гайдуцький П.І. Структурні перекося і ризики кризи АПК. / П.І.Гайдуцький // Економіка АПК. – 2014. - № 7. С.38-46.

3. http://www.sau.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4130%3A-----lhr---2014r&catid=194%3A2009-12-30-07-01-37&Itemid=239&lang=uk