

УПРАВЛІННЯ НАЙМАНИМИ ПРАЦІВНИКАМИ З ВИСОКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Клецова Н. В., к.е.н.
Сумський національний аграрний університет

В умовах стрімкого, нестабільного, а інколи й неординарного розвитку світових економічних процесів, що мають місце в сільськогосподарських підприємствах, актуальним постає питання пошуку найманих працівників з високим потенціалом – High Potential (HiPo). На сьогоднішній день гідний кадровий потенціал підприємств у галузі сільського господарства України частково втрачений, а той, що й досі працює – не цілком відповідає завданням суттєвого підйому сільського господарства країни, що й обумовлює актуальність обраної теми.

За проведеними нами дослідженнями було виявлено, за умов інтеграційних процесів, що відбуваються у світі, все більшого попиту набуває питання працевлаштування найманих працівників з високим потенціалом саме у сільськогосподарських підприємствах. Так, за даними Державної інспекції сільського господарства України у січні-вересні 2015 р. на сільськогосподарських підприємствах країни 15% серед найманих працівників, які мають HiPo, змінили місце роботи протягом року [1]. Тож постає питання, чи варто керівникам сільськогосподарських підприємств України та країн Європейського Союзу приділяти більше уваги персоналу з високим потенціалом? На нашу думку, сенс у такому підході дійсно є, тому що такі кадри здатні генерувати додаткові прибутки за умови створення для них гідних умов праці. Однак для роботодавців постає дилема: як саме впізнати таких найманих працівників та мотивувати працювати на конкретному сільськогосподарському підприємстві.

В сьогоденних умовах розвитку на сільськогосподарських підприємствах України питання найманих працівників з високим потенціалом не набуло всебічного дослідження. Підтвердженням цього є те, що проблему зайнятості HiPo на українських підприємствах досліджують переважним чином з ракурсу мотивації найманих працівників. Однак, на нашу думку, такого підходу для вивчення особливостей працевлаштування персоналу з високим потенціалом, не є достатньо. Зокрема, десять років тому такі науковці як Л. П. Червінська [2, с. 49], М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк [39, с. 158] приділяли увагу аспектам мотивації праці персоналу в сільському господарстві у переважній більшості на теоретичному рівні. Через п'ять років вчені А. Ф. Бурик, Н. О. Петренко [4, с. 86], А. П. Воронянська [5, с. 112] узагальнили існуючі теоретичні підходи та намагались зробити акцент втілення їх на практиці. Проте у працях жодного із науковців не простежувалась окрема схема мотивації найманих працівників саме з HiPo та основні характеристики такого працівника у галузі сільського господарства.

Використовуючи дані Фонду інформаційних технологій та інновацій нами було встановлено, що останнім часом американські університети відійшли від функції генерації нових знань у галузі сільського господарства, які передавалися суспільству шляхом навчання студентів, проведенням майстер-класів фахівцям справи, наукових публікацій, участі в наукових дискусіях на конференціях і семінарах. Сьогодні вони займають провідне місце на ринку трансферу технологій за допомогою торгівлі ліцензіями, створенням інноваційних центрів, “стартап-компаній”, здійснення консультацій та навчання персоналу сільськогосподарських підприємств [6]. При цьому дуже важливим є отримання інформації про створений винахід від творців, що у повній мірі свідчить про винахідницьку активність творчих працівників. Зокрема, університети світового класу мають вражаючі результати управління портфелем університетської інтелектуальної власності дослідницьких університетів. Так, відділ з інтелектуальної власності та група з промислових досліджень Університету Берклі з Каліфорнії у 2013 році отримала 119,2 млн. дол. США від

ліцензування та передання технологій; офіс із ліцензування технологій Стенфордського університету та офіс із ліцензування технологій Масачусетського технологічного інституту в 2014 році відповідно 76,7 млн. дол. США і 54,09 млн. дол. США [7, с. 216]. Більш того, лише ці три дослідницькі вищі навчальні заклади США за один рік створили 94 університетських стартапів. Такі результати переконливо свідчать про розвиток та управління талантом найманих працівників з високим потенціалом.

Так, досліджуючи питання HiPo, варто зазначити, що найпрозорішим, доступним та доречним є тлумачення найманих працівників даної категорії як людей з високим потенціалом. Дійсно, таке визначення є чітким та розкриває сутність застосування даного терміну. Проте, поряд із вище зазначеним, важливим є окремий розподіл персоналу з високим потенціалом для кожної галузі. Зокрема акцентуємо увагу на тому, що цей потенціал позначає конкретні речі, і кожен керівник розуміє під ним щось своє. Ключовим для визначення поняття High Potential став звіт McKinsey and Company 1997 року “Війна за таланти”. Саме після нього робота з людськими ресурсами стала більш значущою. Він змінив ставлення до персоналу з погляду кількості.

У середньому HiPo становлять від 2% до 5% всієї аудиторії. Такі люди існували завжди, просто раніше їх називали по-іншому – “відмінники”, “стахановці”, “передовики праці”. Зазначимо, продуктивність HiPo залежить від наявності так званого людського фактора. Наприклад, у промисловості та сільському господарстві вони не будуть давати такого зростання, як у торгівельній сфері, де 10% найманих працівників можуть приносити до 50% всього прибутку. Проте, якщо мають місце інвестиції на конкретному сільськогосподарському підприємстві, наявність працівників з HiPo повинна бути обов’язковою, що відповідно впливатиме на ефективне функціонування організації.

Постає питання, чому саме наймані працівники з високим потенціалом так важливі для розвитку підприємств у галузі сільського господарства. Відповіддю на дане питання будуть слугувати результати дослідження, що були проведені групою науковців, яку очолив доктор Вільям Бейлі [8]. Так, згідно з дослідженнями The Bailey Group Research було встановлено, що продуктивність праці найманих працівників з HiPo на 21% вище, ніж у інших працівників. Більш того, за дослідженнями SHL Talent Measurement було додатково виявлено, що виручка сільськогосподарського підприємства, яке очолює керівник з HiPo, зростає вдвічі швидше [9]. Але при цьому 46% керівників у галузі сільського господарства не використовують конкретний системний процес для виявлення HiPo.

Аналізуючи вище наведені дані ми можемо говорити про те, якщо навіть конкретне сільськогосподарське підприємство працює з продукцією або послугами, на які є доволі високий попит, а рентабельність організації реально підвищується, все одно доцільно мати у штаті таку особу, яка допомагатиме як будувати схему продажу чи реалізації послуг, так і вдосконалювати існуючий механізм функціонування підприємства. У такому випадку наймані працівники з HiPo – це не просто сучасний бренд, чи “модне” слово, а це дійсно особи, які необхідні всім підприємствам у різних галузях економіки. Основне завдання, яке буде доцільним для вирішення керівника сільськогосподарського підприємства щодо даного питання, – це процентне співвідношення таких працівників у штатному розписі.

За проведеними нами дослідженнями було з’ясовано, що в Україні керівники сільськогосподарських підприємств дуже часто плутають поняття “високий потенціал” (High Potential) з лідерством. Так, на підприємстві у галузі сільського господарства може бути найманий працівник з високим потенціалом, який сумлінно робить свою роботу, при цьому він не є лідером (рис. 1). Варто зацентувати увагу, що лідерство має позитивний вплив на кінцевий результат пошуку та розпізнавання найманих працівників з HiPo. Чим вище зазначені показники запропонованих нами складових характеристик найманого працівника з високим потенціалом на рис. 1, тим вище ймовірність, що на сільськогосподарському підприємстві працює найманий працівник з HiPo.

Враховуючи дані джерел [8; 9], які узагальнили офіційні дослідження і дійшли аргументованого висновку, ми можемо стверджувати, що найбільше “лідерів майбутнього”



Рис. 1. Складові характеристики найманого працівника з високим потенціалом (HiPo.) у галузі сільського господарства

Джерело: власна розробка автора

можна знайти у Бразилії, Індії, Мексиці, Туреччині та Швейцарії. Крім того, лідерів також варто шукати в Австралії, Великобританії, Німеччині, Гонконгу і США. Це говорить про те, що перед Україною має бути поставлена мета нарощувати здібний потенціал, особливо для галузі сільського господарства, адже Україна – аграрна країна.

На рис. 1 ми бачимо, що для працівника з високим потенціалом (HiPo.) обов'язково має бути присутня мотивація у заробітній платі, у кар'єрному рості, в цікавому завданні. Причому, на нашу думку, саме третя складова є найважливішою. Пояснити це можна тим, що HiPo усвідомлюють: заробити гроші можна по-різному. Саме тому такі працівники дуже часто виконують конкретну роботу для того, щоб отримувати від неї задоволення. Зокрема, якщо порівнювати в Україні виробничі сільськогосподарські підприємства і консалтингові організації з питань сільського господарства, то можна простежити тенденцію до значного збільшення якісного складу найманих працівників з HiPo у консалтингових організаціях. Так, у 2015 р. в консалтингових організаціях з питань сільського господарства налічується 26,7% працівників з HiPo, у той час як на сільськогосподарських підприємствах України їх частка складає лише 4% [1; 10]. Ми вважаємо, що таке співвідношення обумовлене тим, що саме консалтинг наймані працівники з високим потенціалом вважають доволі цікавим засобом отримання прибутку.

Наступним глобальним питанням, яке потребує дослідження, виступає процес та джерела пошуку працівників з високим потенціалом. Так, якщо керівник сільськогосподарського підприємства ставить за мету тактичне завдання, то оптимальним вирішенням його буде перетягнути працівника з HiPo з іншої організації. Але тут можна зіткнутися із такою проблемою: справжній HiPo ніколи не зрадить свого керівника, якщо

його керівник розумно мотивує і тримає цінного працівника. Тому, по-перше, на підприємство може прийти не HiPo, а по-друге, керівнику точно доведеться за нього переплатити.

Якщо мислити стратегічно, то керівнику сільськогосподарського підприємства або ж працівнику по роботі з персоналом потрібно звернутись до вищих навчальних закладів і почати набір найманих працівників звідти. На рівні ВНЗу можна наймати HiPo у великому обсязі, бо студенти та випускники ще взагалі не усвідомлюють свого потенціалу. Однак при цьому доцільно застосувати три основні способи взаємодії зі студентами: глибока інтеграція з ВНЗами, її повна відсутність і щось середнє. На нашу думку, найбільш оптимальним буде третій спосіб. Ніщо не може завадити керівництву сільськогосподарського підприємства приходити в окремий ВНЗ з лекціями, займатися просуванням в соціальних мережах, брати участь у змаганнях, в яких обирають кращих студентів з десятків закладів по всій країні.

Після того як керівник сільськогосподарського підприємства обрав найманих працівників з високим потенціалом для роботи, виникає питання як саме працювати з такими особами. Зазначимо, що High Potential на 50% залежить від природних даних і на 50% – від зусиль людини. Так, якщо з двох найманих працівників тільки один є HiPo, але він не намагається розвиватися, а інший навпаки докладає великих зусиль для власного розвитку, то з часом можна буде простежити таку закономірність, що відмінність між двома найманими працівниками зникне. Варто також усвідомлювати й те, що на с.-г. підприємстві одразу не буде 2-5% найманих працівників з HiPo. Пояснити можна це саме специфікою сільськогосподарського виробництва.

Для відбору персоналу з високим потенціалом у сільськогосподарське підприємство обов'язково повинні залучатися фахівці-практики. Розповсюдженням завданням для претендентів виступає конкретна ситуація з практичної діяльності підприємства. Тестування таких претендентів лише відштовхують, тому їм набагато важливіше розповісти про те, що вони будуть робити, які завдання перед ними стоятимуть. На наш погляд, зручним для роботи з працівниками із високим потенціалом є використання реальних кейсів, щоб кандидати зрозуміли, чим займається сільськогосподарське підприємство.

Для інтеграції працівників з HiPo необхідно створювати програми швидкого розвитку. Так, якщо це молоді працівники, то актуальними будуть програми розвитку персоналу, які протягом двох-трьох років готують цих працівників до керівних посад. Зокрема, цікавим прикладом можуть буди такі програми стажування у банківській сфері як “I Choose Alfa” від “Альфа-Банку” або “Mars Leadership Development Program”.

Інколи на підприємствах сільського господарства окремих регіонів України може мати місце тенденція до скорочення кількісного складу найманих працівників з високим потенціалом. За таких обставин керівникам сільськогосподарських підприємств даної місцевості необхідно об'єднатися з керівниками підприємств-конкурентів для того, щоб спільно працювати в пошуку та розвитку найманих працівників з високим потенціалом в межах конкретного завдання чи поставленої мети. Особливо це стосується ситуації, коли необхідно розповсюдити вироблену сільськогосподарську продукцію підприємства або ж знайти канали збуту для перепродажу продукції тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що наймані працівники з HiPo – це особливий персонал підприємств у галузі сільського господарства, для яких завжди була, є та буде необмежена кількість спокус з боку інших організацій. Але у теперішніх умовах євроінтеграційних процесів, які характеризуються постійною зміною зовнішніх факторів, зростанням ризику діяльності сільськогосподарського підприємства, наймані працівники з високим потенціалом – це саме ті особи, які будуть сприяти отриманню на підприємстві максимального прибутку. Нами було доведено, що у переважній більшості випадків такі фахівці могу бути вмотивовані винагородами, бонусами, цікавим завданням тощо.

Література:

1. Державна інспекція сільського господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.disgu.gov.ua/>.

2. Червінська Л. П. Мотивація трудової діяльності в аграрній сфері: монографія / Л. П. Червінська. – К.: ПАРАПАН, 2003. – 322 с.
3. Малік М. Й. Кадровий потенціал аграрних підприємств: управлінський аспект: монографія / М. Й. Малік, О. Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ “Інститут аграрної економіки”, 2005. – 368 с.
4. Бурик А. Ф. Формування мотивації праці в аграрних підприємствах: монографія / А. Ф. Бурик, Н. О. Петренко. – Умань: Сочинський, 2009. – 179 с.
5. Воронянська А. П. Мотивація праці в сільськогосподарських підприємствах: монографія / А. П. Воронянська: Полтава, Полтав. ун-т спожив. кооп. України, 2008. – 141 с.
6. The Information Technology and Innovation Technology Foundation (2013). 25 Recommendations for the 2013 America Competes Act Reauthorization [Electronic resource]. – The mode of access: <http://www.itif.org/publications/25-recommendations-2013-americacompetes-act-reaaauthorization>.
7. Павленко А. Ф. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні: монографія / [А. Ф. Павленко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. Ф. Павленка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2014. – 350, [2] с.
8. The Bailey Group Research, March 2015 [Electronic resource]. – The mode of access: <http://bailey.chem.uconn.edu>.
9. SHL Talent Measurement Survey, 2015 [Electronic resource]. – The mode of access: <https://www.cebglobal.com/shl/us/expertise/consulting-services>.
10. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/rp/sz_br/sz_br_u/piprs_2015_u.htm.