



Управление Крупным Аграрным Бизнесом

#1 (2013)

**АХ, ЕСЛИ БЫ В СЕЛЕ
БЫЛ ШОПИНГ-МОЛЛ!!!**

**УКРАИНА
НЕ УНИКАЛЬНА**

О НЕХВАТКЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В ГЕРМАНИИ



ТРИ ШЕФА - ТРИ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДСТВА

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ

**+ ТОП НЕАГРОХОЛДИНГИ УКРАИНЫ:
КТО ОНИ?**

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

В наше время динамичное развитие отдельных предприятий оказывает влияние на развитие целых отраслей и стран, ведет к существенным изменениям в обществе. Неоднократные попытки переломить естественный с точки зрения культурных, социальных и природно-климатических факторов процесс формирования крупного аграрного бизнеса в Украине – отдельная тема. Здесь же и сейчас не требующим доказательств фактом является то, что аграрный бизнес Украины – это история успеха, за которым стоят конкретные люди – управленцы высокой квалификации.

О чем думают и чем живут эти люди? Как принимают решения? Как организуют работу компаний? Что стало ключевым моментом в успехе их бизнеса? Ответы на эти и другие вопросы Украинский клуб аграрного бизнеса (УКАБ) ищет (и находит) в своем новом уникальном периодическом издании «Управление крупным аграрным бизнесом» или – в просторечье – «УКАБ-журнал». Во главу угла редколлегия «УКАБ-журнала» ставит синергию новейших мировых тенденций в сфере управления и их проекцию на украинские реалии, что в совокупности позволяет увидеть преимущества и недостатки существующих бизнес-моделей.

Что касается навыков управления, то в связи с возрастающей конкуренцией их совершенствование сегодня выходит на первый план, а вот информации касательно возможностей их получения и корректного использования не так уж и много. Мы решили восполнить эту нишу, и поэтому первый выпуск «УКАБ-журнала» в основном посвящен теме управленческих стилей, внешней и внутренней мотивации менеджеров и их влиянию на успех в бизнесе. Интервью Президента УКАБ Алекса Лисситсы, статьи Владимира Лапы, Тараса Гагалюка, Елены Ковтун, Элеаноры Евченко и Наталии Герасименко в той или иной мере развивают тематику стилей управления в агрохолдингах. «Затравку» же дают статьи наших немецких коллег – Бригитте Браун-Михельс, Людвига Тойвсена и Зази фон Дафир, которые любезно предоставили нам право перепечатать их интересные работы в нашем издании. Кроме того, в напоминание о том, что крупный аграрный бизнес – это не только всем нам известные агрохолдинги, но и независимые аграрные предприятия, которые обрабатывают большие земельные площади, мы приводим рейтинг топ-землепользователей Украины. Вторая часть рейтинга будет приведена в следующем номере «УКАБ-журнала», который появится уже в новом году.

В 2013 году «УКАБ-журнал» планирует стать если не настольной книгой, то путеводителем топ-менеджеров в условиях информационного «бездорожья» в сфере управления крупными аграрными предприятиями, да и управления предприятиями в целом. Особое внимание мы будем уделять таким темам, как соотносительность стратегии и структуры компании, степень децентрализации принятия решений в агрохолдингах, стратегии влияния на поставщиков и покупателей, коммуникационные каналы между поставщиками ресурсов и сельхозпредприятиями, производственная эффективность и предотвращение непродуктивных потерь, а также многим другим аспектам управления аграрным бизнесом.

Надеемся, Вам будет интересен «УКАБ-журнал»!

С Новым годом! Пусть он будет успешным для Вас!

КОМАНДА «УКАБ-ЖУРНАЛА»

СОДЕРЖАНИЕ

Алекс Лисситса: «Чтобы стать успешным руководителем аграрной компании, сельским хозяйством нужно жить»	5
Агрохолдинги Украины: взгляд изнутри Об уровне использования потенциала и не только	11
Три шефа – три концепции руководства А какая концепция у Вас?	15
Инкорпорация менеджмента в корпорацию: реалии Украины	24
Было бы кем руководить Выпускник агровуза все равно не едет работать в село. Почему?	25
Топ неагрохолдинги Украины	27
Сельское хозяйство сталкивается с новыми проблемами О нехватке рабочей силы в агросекторе Германии	33
Ах, если бы в селе был шопинг-молл! Как привлечь выпускников в сельскую местность?	39
В каких случаях сдельная оплата труда мотивирует?	42
ФЭНТЭЗИ «Не было бы счастья...» О роли внутренней мотивации	51

АЛЕКС ЛИССИТСА: «ЧТОБЫ СТАТЬ УСПЕШНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ АГРАРНОЙ КОМПАНИИ, СЕЛЬСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ НУЖНО ЖИТЬ»

Быть эффективным менеджером агрохолдинга или же высококлассным руководителем крупного сельскохозяйственного предприятия задача не из легких, так как зачастую именно от стиля руководства зависит степень успешности деятельности. Какая модель менеджмента является сегодня наиболее эффективной? Стоит ли привлекать менеджеров из заграницы? Как сформировать высокопрофессиональную команду? Мнением по этому поводу поделился Президент Украинского Клуба Аграрного Бизнеса - Алекс Лисситса.



КАКУЮ РОЛЬ В РАЗВИТИИ АГРАРНОГО БИЗНЕСА ВЫ ОТДАЕТЕ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНИИ?

Менеджмент аграрных компаний на сегодняшний день играет центральную роль не только в формировании политики компании, но и отвечает за оперативные результаты деятельности каждого бизнеса. Если еще 20 лет назад в самой традиционной европейской стране, Германии, было четкое понимание, что такое сельское хозяйство и фермерский бизнес, в котором, в принципе, одна семья имела определенный набор знаний, собственные деньги и использовала свою рабочую силу для того, чтобы достичь каких-то результатов в бизнесе, то на сегодняшний день ситуация поменялась коренным образом. Это случилось не только в Украине и других странах бывшего Советского Союза, но

также в Европейском союзе. Сегодня менеджмент играет связующую роль между производственными факторами такими, как капитал, земля и знания, которые необходимы для того, чтобы работать на высоком технологическом уровне. Поэтому, естественно, менеджмент – это основа основ ведения успешного бизнеса в сельском хозяйстве.

МОЖНО ЛИ ОПИСАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА В АГРАРНОЙ КОМПАНИИ?

Эффективной модели менеджмента в аграрной компании, которую можно было бы скопировать, я думаю, как таковой не существует, потому, что всё зависит от того, какую стратегию для развития выбрала каждая отдельная компания. Стратегий в бизнесе бывает несколько. Одна из основных в нынешнем сельском хозяйстве Украины – достижение максимальной прибыли на гектар, и для этого есть две микростратегии: (1) достижение максимальных урожаев и (2) снижение затратной части, в частности, путем применения новых технологий. Поэтому именно под выбранную стратегию развития бизнеса и выстраивает свою модель управления менеджер. Если посмотреть на основные украинские аграрные холдинги, то здесь доминирует модель централизованного управления, когда центральный офис холдинга решает все глобальные вопросы:

закупки средств производства, продажи урожая, а также отвечает за маркетинговую политику, а всё, что касается непосредственно производства, технологий, решается на местах посредством отдельных организационных единиц.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ДРУГИХ СЕКТОРОВ ЭКОНОМИКИ? ПОЧЕМУ?

Если посмотреть на классическую производственную функцию, то это в первую очередь, капитал и во вторую – рабочая сила. В сельском хозяйстве к этим двум пунктам добавляется третий очень важный производственный фактор – земля. Соответственно, знания и понимание всего, что происходит с земельными ресурсами, являются тем компонентом, который отличает управление в аграрной отрасли от других секторов экономики. Естественно, ко всему этому добавляются классические вопросы, которые касаются понимания не только самой структуры бизнеса, структуры управления, но и внешних факторов, таких, как охрана окружающей среды, социальная ответственность, отношения с государственными органами власти, влияние погодных условий, изменений климата и многих других аспектов, имеющих отношение к деятельности в сельском хозяйстве.

По моему мнению, аграрный бизнес – более комплексный и более сложный, нежели другие виды бизнеса.

УКРАИНСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ АГРАРНОГО ХОЛДИНГА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ЕВРОПЕЙСКОГО? ЧЕМ?

Во-первых, надо сказать, что в Европе очень мало холдингов в сельском хозяйстве. Если в европейском агробизнесе есть холдинги, то они не такой величины. На сегодняшний день, насколько мне известно, существует только два крупных аграрных холдинга в Европейском союзе, а именно в Германии, акции которых котируются на бирже. Также некоторые холдинги находятся в скандинавских странах, но земли, которыми они управляют, в основном расположены в Российской Федерации и Украине. Что касается различий, то европейские руководители аграрных компаний больше склонны к тому, чтобы пользоваться везде и во всем опытом консультантов. Они очень часто привлекают экспертов по любым вопросам, и в основном не из компаний, а из внешней среды. Украинские же менеджеры предпочитают решать свои проблемы сами. Европейские холдинги отличаются от отечественных также тем, что работают преимущественно децентрализованно, а в Украине управление более централизовано. Это связано в большей мере с тем, что очень многие аграрные холдинги, которые на сегодняшний день показывают высокую эффективность, прошли

через турбулентные 90-е годы, когда существенную роль играло недоверие между отдельными звеньями в производственной цепочке, поэтому и сейчас ставка делается на свое. Так, например, в Европе никто даже не подумает заниматься молочным скотоводством или свиноводством и в то же время думать о собственной кормовой базе, выращенной на своих же землях своими же агрономами. У нас это норма, которая обусловлена дефицитом доверия между отдельными звеньями и низким уровнем сервиса в АПК.

МЕНЕДЖЕР АГРАРНОЙ КОМПАНИИ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖЕН НАЧАТЬ СВОЙ ПУТЬ С ПОЗИЦИИ ФЕРМЕРА? ПОЧЕМУ?

Менеджеру аграрной компании не обязательно начинать свою карьеру с позиции фермера. Фермер, как я уже говорил ранее, имеет достаточно ограниченные знания, потому что в первую очередь располагает производственными навыками. Менеджер большой аграрной компании должен понимать не только производственную составляющую, но и суть продаж, закупок, иметь хорошие знания для работы с банками, государственными учреждениями и т. д., то есть, в его пакете знаний должны быть как минимум финансовая, социальная, политическая составляющие.

Особенно важно еще «иметь нюх» на кадры в АПК. Поэтому на сегодняшний день аграрному менеджеру не обязательно быть фермером, ему нужно быть хорошим управленцем с достаточными знаниями в сельском хозяйстве и ведении бизнеса в Украине в целом.

МОЖЕТ ЛИ БЫТЬ УСПЕШНЫМ РУКОВОДИТЕЛЕМ АГРАРНОЙ КОМПАНИИ, КОТОРЫЙ 20 ЛЕТ ПРОРАБОТАЛ, К ПРИМЕРУ, В БАНКОВСКОЙ ИЛИ ЕЩЕ КАКОЙ-ТО ИНОЙ СФЕРЕ?

В этом случае будет сложно, и процесс адаптации займет минимум 3-5 лет. Ибо для того чтобы стать успешным руководителем аграрной компании, сельским хозяйством нужно жить. Мы видели очень много негативных примеров, когда выходцы из банковской среды и других отраслей экономики после 20-30 лет работы приходят в сельское хозяйство, и для них управление бизнесом в этой отрасли оказывается очень сложным. То есть, если уже такие собственники или менеджеры пришли, в этом случае, скорее всего, им нужно будет помогать управлять аграрной компанией. А это значит, что все будет зависеть от того, насколько хорошо они смогут подобрать команду управленцев, которые будут решать все вопросы, касающиеся технологий производства, сбыта продукции и т. д.

КАКИЕ МОЖЕТЕ НАЗВАТЬ ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ?

Ну, ошибок в ведении аграрного бизнеса в Украине достаточно много, они главным образом связаны с технологическим процессом: введением и соблюдением технологий. На сегодняшний день развитие аграрного сектора в Украине происходит достаточно быстро. Если аграрные компании во многих странах мира развивались по 20-30 лет, то в Украине основные изменения произошли буквально за последние 5-6 лет. Поэтому человек, который взялся управлять аграрной компанией, сталкивается с такими новыми аспектами производственного процесса, как переход на новые технологии, выход на внешние рынки, работа с банковскими структурами. Основная ошибка кроется преимущественно в неверном использовании технологий.

Вторая же ошибка – решения часто принимаются хаотично, без согласования со всеми представителями руководства компании и привлечения внешних экспертов. Также нужно отметить, что в большинстве случаев, к сожалению, в агрокомпаниях нет стратегии на ближайшие 5-7 лет. Даже если речь идет о так называемой «exit-strategy», ее тоже нет. Все происходит очень спонтанно и сиюминутно.

КАКОЙ ОН – УСПЕШНЫЙ МЕНЕДЖЕР АГРОХОЛДИНГА СЕГОДНЯ?

Успешный менеджер агрохолдинга сегодня – это человек 35-45 лет, который «зашел» в сельское хозяйство минимум лет 8-10 назад, прекрасно понимает, как построен производственный процесс в сельском хозяйстве, знает что необходимо для получения хорошего урожая, как и где сэкономить деньги. Он самостоятельно может подобрать ответственную команду и оценить уровень подготовки того или иного специалиста. Хороший менеджер должен иметь необходимые связи с органами управления на всех уровнях и устойчивый позитивный имидж среди коллег.

КОГО БЫ ВЫ ВЫДЕЛИЛИ В ТОП-5 МЕНЕДЖЕРОВ АГРАРНЫХ ХОЛДИНГОВ УКРАИНЫ? ОБОСНУЙТЕ

По моему мнению, в ТОП-5 менеджеров аграрных холдингов Украины входят все основные лидеры. Это председатель правления ОАО «Мироновский хлебопродукт» Юрий Косюк, который выстроил очень мощное предприятие, одно из лучших не только в Украине, но и в Европе. Оно очень хорошо сбалансировано по многим показателям, с четкой и понятной стратегией, профессиональными сотрудниками, хорошими финансовыми результатами.

То же самое могу сказать о председателе совета директоров компании «Кернел» Андрее Веревском, который выстроил системный бизнес с большой долей экспорта в портфеле, выходом на биржу, капитализация которого на сегодняшний день составляет около 2 млрд долл., что говорит само за себя. Если говорить о руководителях других интересных компаний в Украине, то я бы назвал Александра Петрова, главу совета директоров компании «ИМС», которая буквально за два последних года выросла из компании среднего уровня, с земельным банком 40 тыс. га, до около 100 тыс. га. Эту компанию характеризуют сбалансированное расположение земель, грамотный подбор сельхозкультур, четкая работа системы сбыта, отлаженный менеджмент. Успешным менеджером я также назвал бы руководителя компании «Сварог Вест Груп» Андрея Гордейчука, который достаточно эффективно работает в сельском хозяйстве, заняв свою нишу. То же самое касается генерального директора компании «Дружба-Нова» Сергея Гайдая, который повышает эффективность работы, используя новые технологии, такие, как точное земледелие. Также нельзя не сказать про компанию «Агротрейд» и ее генерального директора Всеволода Кожемяко, который нашел устойчивый баланс между сельским хозяйством, семеноводством и трейдингом. Его компания, хоть и средняя по величине земельного банка, но, тем не менее,

стабильно добивается видимых финансовых успехов.

ВОЗМОЖНО, НАЗОВЕТЕ 5 ПРИМЕРОВ ЗАРУБЕЖНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ АГРАРНЫХ КОМПАНИЙ?

Что касается зарубежных руководителей аграрных компаний, то я бы назвал генерального директора компании «HarvEast» Саймона Чернявского, а также руководство холдинга NSH в Украине, которые тоже сделали прорыв за последние пять лет, тем более в сложных украинских условиях, собрав хорошую сбалансированную команду. Я думаю, также стоит отметить команду «Agrosolutions», которая эффективно занимается производством КРС и его переработкой в Украине. Но, кроме крупного бизнеса, в Украине присутствуют около 80 иностранных фермеров с общим земельным банком около 150 тыс. га земли, которые очень эффективно работают в агробизнесе.

НАЗОВИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ИЗ-ЗА РУБЕЖА

Что касается преимуществ привлечения, то очевидно, что у западных менеджеров очень много преимуществ в отношении технологичности, понимания доступа к

финансовым ресурсам, инновационности. В то же время их недостатком является то, что в большинстве случаев, они недооценивают так называемые «софт-скиллс» или «мягкие факторы», например, социальную ответственность на селе, работу с органами государственного управления, работу с неправительственными организациями.

КАКАЯ СТРАТЕГИЯ МОЖЕТ БЫТЬ БОЛЕЕ ПРАВИЛЬНОЙ - ПРИВЛЕЧЕНИЕ КВАЛИФИЦИРОВАННЫХ КАДРОВ ИЛИ ИХ ВОСПИТАНИЕ В КОМПАНИИ?

Должно быть, и то, и другое: привлекать кадры извне, но не забывать о том, что есть возможность воспитания своего персонала. Ведь путем инвестиций в молодые кадры, их подготовку и обучение можно повысить мотивацию в несколько раз и, в конечном счете, сформировать очень сильную команду, которая будет однозначно способствовать развитию бизнеса. ■

Записала Татьяна Котик

АГРОХОЛДИНГИ УКРАИНЫ: ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ



Александр Гаврилюк



Владимир Лапа

Постоянно общая с представителями крупных аграрных компаний, мы достаточно четко представляем себе настроения и тенденции, бытующие в данной среде, а также их изменения со временем. Тем не менее, «внутренняя кухня» всегда несколько отличается от фасадной части, и именно этот факт стал поводом для проведения исследования УКАБ «Стратегии и развитие агрохолдингов» в партнерстве с КПИГ Украина. Результаты этого исследования, начиная от мотивов создания агрохолдингов и заканчивая их социальными программами, в данном

материале освещены частично. Сразу же оговоримся, что результаты не являются репрезентативными для генеральной совокупности, поскольку выборка составляет 8 руководителей украинских агрохолдингов, однако, по нашему мнению, все же достаточно показательны.

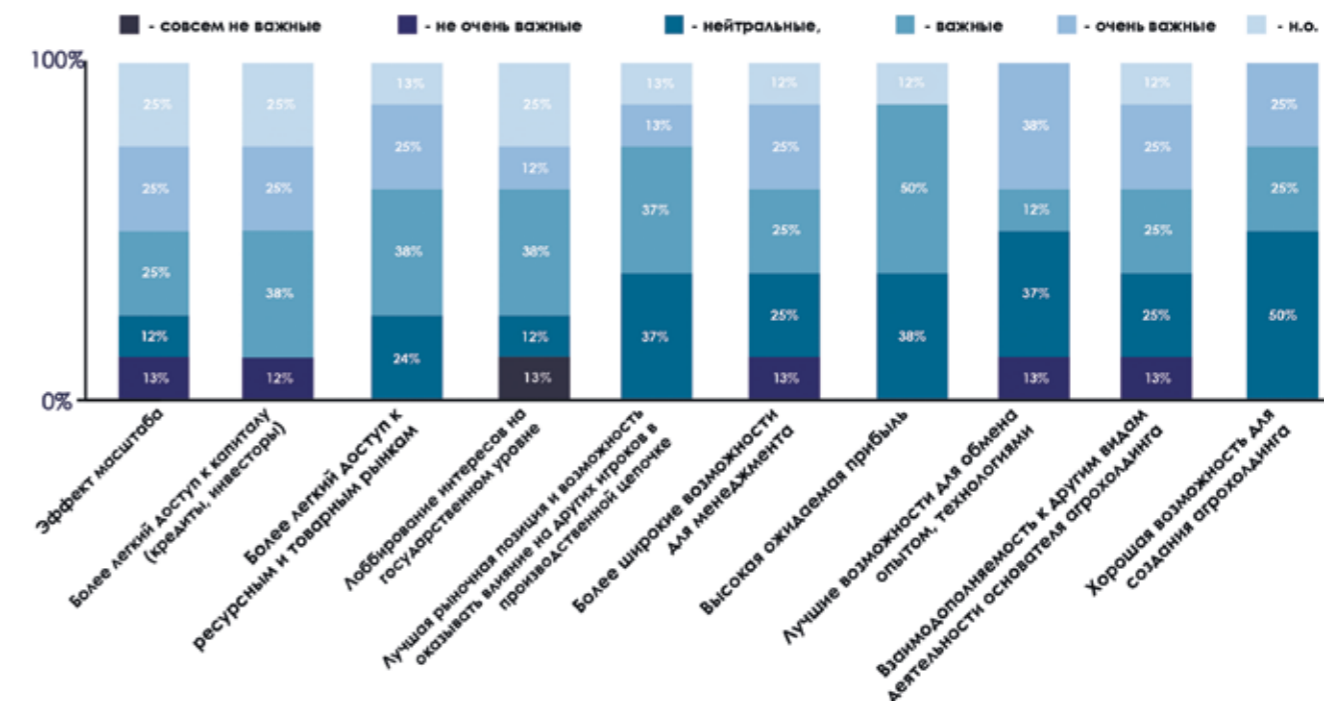


Рисунок 1. Причины создания агрохолдинга

ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ

Для большинства респондентов важнейшими причинами для создания агрохолдинга являются доступ к капиталу, ресурсам и товарным рынкам. Собственно, это именно те позиции, которые выгодно отличают агрохолдинги от средних сельхозпредприятий, при сопоставимой в целом эффективности работы.

Среди других важных причин были названы лучшая позиция на рынке, возможность влиять на других игроков в производственной цепочке и взаимодополняемость другими видами деятельности основателей агрохолдинга. Стоит отметить, что абсолютно все участники опроса отметили важность этих компонентов в той или иной степени, то есть ни один не указал эти причины как не важные или не очень

важные. На рисунке 1 видно, что в целом все причины важны для принятия такого решения, хотя очевидно, что в разных компаниях значимость каждого отдельного фактора оценивается по-разному.

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АГРАРНЫХ ХОЛДИНГОВ

Наверное, нет такой долгосрочной стратегии, короткая не нуждалась бы в оперативных корректировках, особенно, в условиях нестабильной экономической ситуации в Украине и (в последние годы) в мире.

До первой волны мирового финансово-экономического кризиса многие компании делали акцент на механическом накоплении земельного банка, при этом некоторые из них даже не особо беспокоились о степени обработки

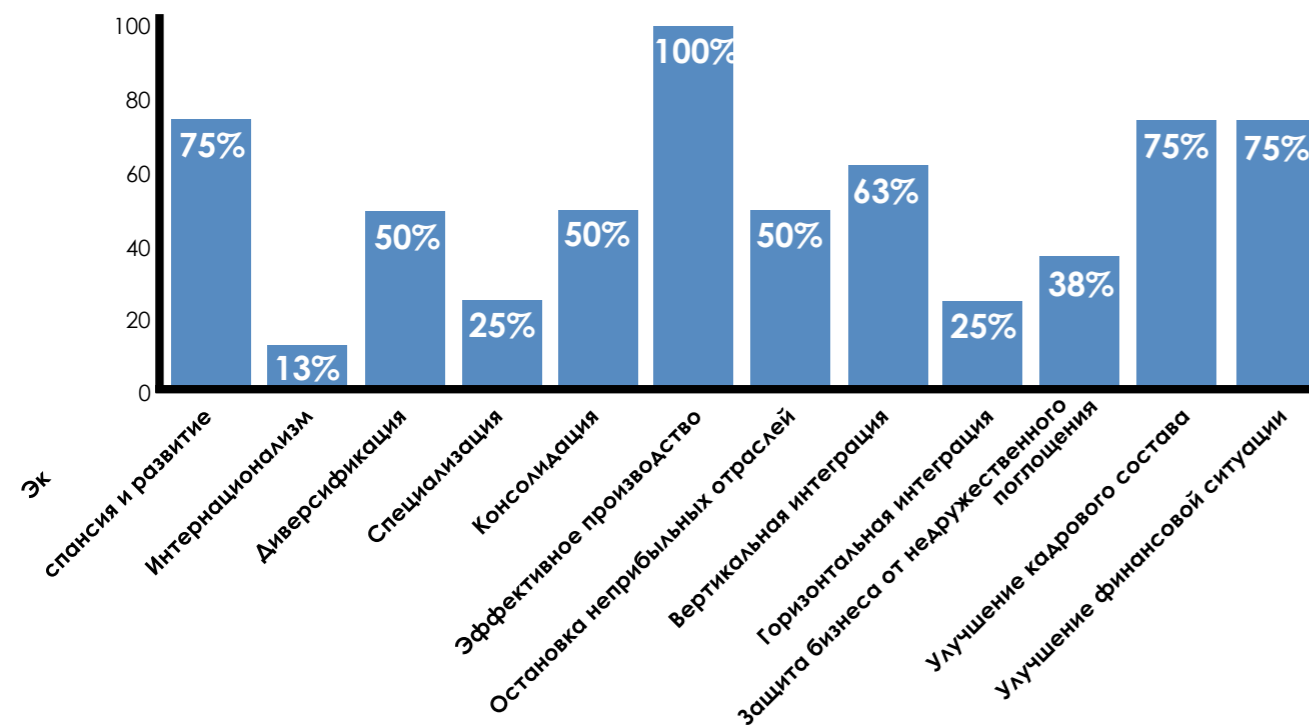


Рисунок 2. Стратегии развития агрохолдингов

земель в управлении. «Гарантированное» внимание инвесторов, подкрепленное массовыми спекуляциями по поводу мирового продовольственного кризиса, делало такую стратегию, на первый взгляд, беспроигрышной.

За последние годы ситуация кардинально изменилась. Экспансия остается одним из ключевых элементов стратегии (при этом нужно отметить, что целый ряд компаний приостановили масштабирование на практике), однако она уже неизменно сопровождается улучшением кадрового состава и укреплением финансовой ситуации.

Кадры – это ключ к повышению эффективности, а улучшение финансового состояния – ее результат. В настоящее время именно обеспечение эффективного производства является основным элементом стратегии всех без исключения аграрных холдингов.

Достаточно показательный результат. При всем осознании того, что путь к оптимальной эффективности (не будем утруждать читателей рассуждениями о том, чем отличается эффективность

от продуктивности) многие компании прошли лишь чуть более чем наполовину. К слову, самооценка эффективности работы агрохолдингов в большинстве своем составляет 60-70 % или даже выше (рисунок 3).

Очевидно также, что выбор стратегии непосредственно связан с основными рисками и препятствиями на пути к повышению эффективности производства агрохолдингов. В пятерку наиболее распространенных препятствий вошли: нехватка высококвалифицированного персонала, нехватка высококачественного менеджмента, излишнее количество рабочих, ведение низкоприбыльной деятельности (с целью сохранения рабочих мест) и доступ к кредитным ресурсам.

Очевидно, что решение многих вопросов по оптимизации производства было бы куда более простым, если бы агрокомпании не были связаны договорами аренды земельных паев со своими работниками. Пока же в секторе сохраняется причудливое сочетание

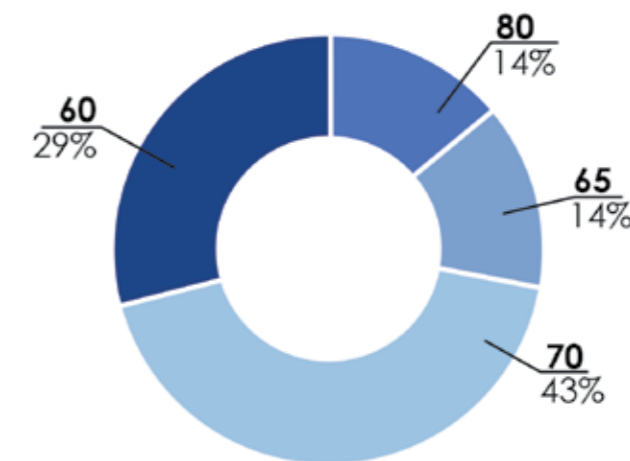


Рисунок 3. Уровень использования потенциала производства предприятиями, которые входят в состав агрохолдинга

избытка низкоквалифицированной рабочей силы (хотя в ряде случаев это не означает «дешевой рабочей силы», особенно в части привлечения сотрудников для сезонных работ) с недостатком высококвалифицированных сотрудников рабочих специальностей.

Животноводческие фермы в ряде случаев содержатся также в угоду занятости паевиков, и без этого — падение объемов выпуска животноводческой продукции на предприятиях холдингов в предыдущие годы было бы куда более существенным. Хотя здесь прослеживается достаточно четкая корреляция — чем выше конкуренция за аренду, тем больше обязательств приходится на себя брать. В тоже время в ряде регионов этот вопрос не столь актуален.

Кроме того, стоимость и доступность кредитов — почти постоянная «головная боль» для сектора, в котором производственный и маркетинговый

цикл может составлять полтора-два года. Уж сколь акцент изначально делался на возможности привлечения финансирования, выйти из этого потока в борьбе за эффективность и земельный банк не так просто.

К слову, наибольшими рисками представители компаний называли непредсказуемость государственной политики, волатильность цен реализации продукции и снижение доступности кредитного финансирования. Известное изречение Фридриха Ницше «То, что не убивает нас, делает нас сильнее» работает лишь до определенного момента. Опыт компаний, вынужденных не умереть, но выйти из бизнеса, является наглядным тому примером.

Результаты исследования, посвященные вопросам привлечения финансирования, принятия решений и социальных программ холдингов, будут освещены в следующем номере УКАБ-журнала. ■

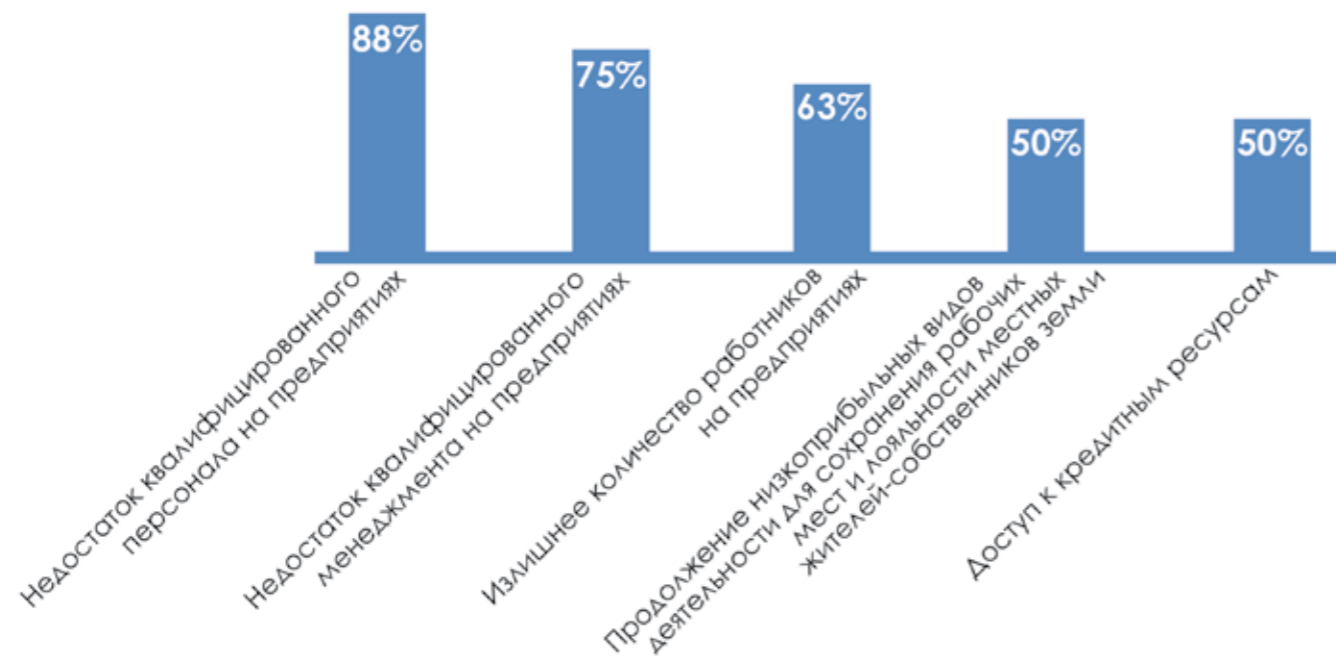
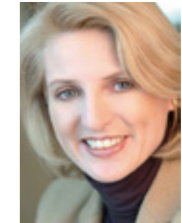


Рисунок 4. Препятствия на пути к высокой производительности и эффективности агрохолдинга

ТРИ ШЕФА – ТРИ КОНЦЕПЦИИ РУКОВОДСТВА СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для управления не существует универсального рецепта. Управление — в первую очередь не технический прием, а психологический настрой. Все, что вам нужно, — это терпение и терпимость.

Гвидо Г. Сандлер



Бригитте Браун-Михельс

Если спросить сотрудника об идеальном руководителе, то можно выяснить, что мнения по этому поводу неоднозначны. Работники не надеются получить идеального руководителя. Если сотрудники положительно и признательно отзываются о начальниках, это свидетельствует об уважительном отношении к личности, находящейся на руководящей должности.

Очевидно, что работники ценят менеджеров, которые предоставляют «плоскость трения». Вы должны иметь возможность выступать в качестве спарринг-партнера, что с одной стороны, не всегда удобно, а с другой — может помочь достичь консенсуса. Необходимо отстаивать свои убеждения и бороться за них жестко, но честно.

Таким образом, с одной стороны, действия руководства должны быть ориентированы на сотрудников и

руководитель должен чувствовать, чего ожидают от него работники. С другой стороны — ему также важно сохранять чувство индивидуальности, чтобы лидерские качества соответствовали типу личности. Это значит, что соответствие личностных качеств методам управления играет немаловажную роль.

Кроме того, роль руководства зависит от исходной позиции:

- руководитель управляет как предприниматель или менеджер;
- руководство осуществляется на среднем и низшем уровнях.

ТРИ ПРИМЕРА РАЗНЫХ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРАКТИКЕ

Следующие три примера демонстрируют, насколько разными могут быть стили управления на высшем уровне в агробизнесе.

ИСТОРИЯ ПЕРВАЯ



ФЕРМЕР

Мартин Мюллер воплотил свою мечту о сельскохозяйственном предприятии в жизнь. Вложив немалую сумму денег (50 000 марок), он привлек двух финансовых партнеров. Сейчас его штат состоит из 30 сотрудников. Он обрабатывает 3000 гектаров сельскохозяйственных угодий и получает надои молока почти от 400 коров.

Организационная структура компании выглядит следующим образом: верхушка – общество с ограниченной ответственностью (ООО) и командитное товарищество, которые занимаются управлением основными и оборотными средствами сельскохозяйственного производственного кооператива. Ниже располагаются три независимых ООО, которые заведуют вопросами бухгалтерского учета и управления, животноводством и растениеводством.

Мюллер ассоциирует себя с предприятием. «В сердце я – практикующий фермер», – говорит он о себе. Каждое утро он навещает коровник и не гнушается принимать участие в уборке зерновых. Свои коммуникации с сотрудниками Мюллер объясняет таким образом:

«Мы специально много разговариваем. Каждое утро проводим деловое совещание. Текущие вопросы решаем между делом. А в столовой – выполняем наши социальные обязательства – здесь пенсионеры из деревни едят наряду с работающими и бывшими сотрудниками».

Мюллер отмечает, что он один не может управлять предприятием такого масштаба. Поэтому его компетентная команда должна нести определенную долю ответственности. «Каждый день я разговариваю с руководителями отделов и сотрудниками и беру за то, что функционирует не должным образом», – объясняет господин Мюллер.

Мюллер знает и всячески подчеркивает тот факт, что на работе нет друзей. Он признает, что авторитарен в этом вопросе, но в то же время открыт для критики. «Мы работаем как единая семья и всегда делим вместе успехи и поражения».

Для Мюллера сотрудник, занимающий руководящую должность, должен вкладывать душу в сельское хозяйство, а также знать весь производственный процесс от «А» до «Я».

Стиль управления Мюллера – это стиль типичного руководителя семейного предприятия. Что же делает его таковым?

Руководители семейного бизнеса до «мозга костей» индивидуалисты, которые нехотя подстраиваются под какие-либо шаблоны и поэтому управляют в соответствии со своими личностными качествами.

Для них предприятие – это в первую очередь видение, концепция, за реализацию которых они берутся с максимальным рвением. В предприятие вкладывается много

собственных средств и имущества. Это рвение, в большинстве случаев, ярко отражается на поведении руководства. Конфликты решаются непринужденно. Прагматичный и ориентированный на результат руководитель семейного предприятия щепетильно относится к деталям и довольно неохотно делегирует полномочия. Как эксперт, «глава семьи» знает, как правильно и быстро решать вопросы и всегда найдет выход из любой ситуации.

ИСТОРИЯ ВТОРАЯ



ГЛАВА ПРАВЛЕНИЯ

Антон Майер – председатель правления аграрного акционерного общества. Правление компании располагается в новом современном здании. Офисы (рабочие места), оборудование, складские помещения размещены неподалеку друг от друга. Предприятие, которое возглавляет Антон Майер, имеет четкую и понятную организационную структуру. Корпорация является материнской компанией – ей принадлежат 100 % акций трех дочерних компаний (ООО), которые

функционируют как самостоятельные центры формирования прибыли.

Предприятие состоит из 550 акционеров (исключительно бывшие участники сельскохозяйственного производственного кооператива), наблюдательного совета из 9 человек и 2 председателей правления. Майер рассказывает, что 2 председателя правления имеют четко разделенные участки работы и одновременно отвечают за одну или несколько сфер деятельности. Для Майера такое распределение ответственности (компетенции) на предприятии от самого нижнего до наивысшего уровня имеет невероятную важность.

В сельскохозяйственном ООО объединены три сферы деятельности:

А) растениеводство – 5000 га и 30 сотрудников;

Б) производство молока – около 2000 коров (+ молодняк) и 40 сотрудников;

В) свиноводство – около 2000 свиней, 100 племенных свиноматок. Здесь занято 4 сотрудника.

Второе ООО в штате имеет 5 работников, занятых в обслуживании фермы на 300 телок.

Третье ООО осуществляет деятельность по хранению и переработке зерна, а также специализируется на рынке земель. Предприятие обеспечивает поставку зерновой и мясной продукции собственного производства.

Бухгалтерский учет и контроль ведется централизованно. Ежемесячно проводится оценка деятельности каждого направления. На каждую сферу выделяется бюджет, который согласовывается с правлением и утверждается наблюдательным советом.

По мнению Майера, такая форма распределения ответственности – один из самых эффективных инструментов мотивации. Исполнительные директора направлений следят за соблюдением бюджета и несут ответственность за весь производственный процесс.

«Каждый знает свое место и имеет четкую цель. Как сделать так, чтобы не превысить бюджет и достичь результата – это мотивирует», говорит Майер.

Ниже уровня исполнительного директора находится уровень руководителей производственного отдела, затем – специалисты по защите растений, механизации или ветеринарии. И последний уровень – это обычные сотрудники: трактористы, доярки, слесари и т.п. Майер делает ставку на дипломированный персонал вплоть до нижнего уровня. Все сотрудники – это, по меньшей мере, дипломированные специалисты по животноводству или растениеводству.

Для Майера организация труда должна быть простой и четко структурированной. У каждого сотрудника есть конкретные задачи. Важным аспектом для Майера также является коммуникация. На каждом управленческом уровне предусмотрен регламент для доклада (выступления). Кроме того, каждый сотрудник, работающий вне офиса, имеет мобильный телефон.

Майер считает, что сотрудники нуждаются в четком понимании производственных процессов и личном профессиональном развитии, иначе могут возникнуть необоснованные неуверенность и страх.

В арсенале председателя правления Майера имеются и другие инструменты

мотивации:

- работа на известном предприятии;
- работа в данном регионе;
- хороший заработок и возможность повышения квалификации;
- регулярное общение «с глазу на глаз».

Майер уверенно чувствует себя на своем месте, как он сам подметил – он уже «бывалый», хотя в начале своей деятельности у него был более опытный наставник. Сегодня, по его мнению, дипломатия и искусство договариваться являются самыми важными задачами.

Философию своего предприятия он описывает таким образом: «Мы сосредоточены на нашей сильной стороне – сельском хозяйстве!»

Майер управляет предприятием как менеджер. Менеджеры – это руководящее звено, представители которого являются непосредственными партнерами для акционеров и совета директоров. Соответственно, на такой должности они чувствуют давление. Именно они в первую очередь ответственны за успех предприятия. Менеджеры должны решать львиную долю стратегических задач, при этом производственные задачи – это высокоприоритетная работа, которая является существенной частью их деятельности. На этом управленческом уровне ориентация на результат стоит на первом месте. Эффективность и функциональность предприятия зависит от принятых решений и соответствующих действий. Способность воплощать в жизнь свои намерения, с одной стороны, и дар убеждения, с другой, относятся к ключевым характеристикам компетентного менеджера. В спорных ситуациях, которые затрагивают

интересы предпринимателей (партнеров) и интересы сотрудников, приоритет, скорее всего, будет отдан интересам предпринимателей.

ИСТОРИЯ ТРЕТЬЯ



Отто Шульце – председатель кооператива. Несколько лет тому назад он вошел как «бывалый новичок» в традиционный кооператив. В связи с внезапной смертью управляющего предприятие искало руководителя, который смог бы взять управление большим кооперативом в свои руки. Как-никак, предприятие обрабатывало 5000 га и имело 120 сотрудников.

Шульце был опытным руководителем предприятия, управлял ООО, которое обрабатывало 600 га земли. «Мое предприятие прекрасно работало, а малые объемы производства позволяли мне иметь немного свободного времени», говорит он. В этот период, в результате переговоров с правлением кооператива, Шульце его возглавил. С самого начала было ясно, что Шульце

имел несколько иные представления о сельском хозяйстве, нежели его предшественник. С одной стороны, Шульце не считал свое вступление в кооператив правильным выбором, с другой же, он подумал, что «люди, которые вложили деньги, должны на этом зарабатывать».

На сегодня, предприятием управляет совет директоров, который возглавляет Шульце. Наблюдательный совет, состоящий из 6 человек – участников кооператива – осуществляет контролирующие функции. Кроме того, одним из членов наблюдательного совета является бывший председатель правления.

Предприятие делится на подразделения:

- растениеводство, которым заведует Шульце;
- скотоводство;
- свиноводство.

Кроме того, на предприятии есть отдел маркетинга.

Первое, что сделал Шульце, придя на должность председателя, «навел порядок»: обновил технику, четко организовал процесс производства и увеличил доходность. Сотрудникам, в свою очередь, также пришлось адаптироваться к новому стилю управления. Рабочий процесс рационализировался под его четким руководством, что означало согласование всех решений и действий. Заработок зависел от производительности труда, которая измерялась конкретными показателями. По-новому определялась сфера деятельности и ответственность для каждого сотрудника. Шульце хорошо знал специфику всех направлений деятельности кооператива, и на

основании этих знаний разработал и внедрил должностные инструкции. Бесплезные подразделения упразднились.

При этом руководитель предприятия имел не только положительный опыт. «У меня было впечатление, что у некоторых сотрудников целесообразность перемен вызвала сомнения. Когда ведущие специалисты говорили мне, что они до этого всегда действовали подобным образом, у меня «взрывался мозг». Руководители направления должны понимать особенности работы не только в своей сфере, но и в других – смежных направлениях. Но, как известно, ничто так не постоянно, как перемены», – говорит Шульце.

Что касается коммуникации, то Шульце ввел регулярные совещания, в том числе и на наивысшем уровне. «Если все работает хорошо, необходимость обсуждения чего-нибудь со мной – минимальна», – говорит он. «В первую очередь я должен быть там, где крайне необходим». Шульце стремился скоординировать работу всех направлений производства.

При этом не все сотрудники легко взаимодействовали между собой. Некоторые держались обособленно и видели в других конкурентов, а не партнеров. На этом этапе реорганизации Шульце не удалось избежать трений.

В целом, такое управленческое решение имело позитивный результат. Сотрудники, которые видят то, что в их сферу производства приходят инвестиции, чувствуют себя удовлетворенными и сами управляют рабочим процессом.

«Я бы хотел, чтобы сотрудники тщательно все продумывали и не делали «резких движений», не изучив всех нюансов. Если это работает, то мой

стиль руководства скорее коллегиален, так как я знаю, что именно тогда возникает множество идей и возрастает креативность сотрудников. В случае, если это не работает, я становлюсь очень авторитарен», – описывает Шульце собственный стиль руководства.

Шульце видит себя в роли наставника и реформатора. При этом он отмечает, что конфликтов избежать довольно сложно. «Если для меня что-то происходит слишком медленно – мне необходимо обуздать свое нетерпение. В то же время другим нужно ускоряться, поскольку их цель – принадлежать к двадцатке лучших».

Шульце, по своей природе, управляет как руководитель семейного предприятия.

Его стиль руководства напоминает главу семейства, который все ставит на свои места своей осведомленностью и авторитетом. Он – индивидуалист,

Стиль руководства – это искусство, с помощью которого Вы осуществляете контроль над работником или непосредственно работаете вместе с ним.

Стиль управления – искусство, на которое Вы всегда можете положиться, если хотите иметь возможность влиять на достижения других.

К. Бланхарш

весьма ориентирован на производство и прагматичен.

С другой стороны, он признает, что крупные предприятия, такие,

Управление успешно тогда, когда достижения соответствуют поставленным задачам, а удовлетворенность сотрудников находится на высоком уровне.

Г.-Й. Герцлиб

как кооперативы, имеют несколько иные требования к результативности. При этом необходимо использовать общепринятые инструменты управления – введение сдельной оплаты труда, проведение регулярных совещаний и др. Шульце намерен утвердить новую организационную структуру предприятия и оптимизировать баланс, чего и ожидает от своего управляющего совет директоров.

Распределяя роли, Шульце отметил, что сталкивался с сопротивлением некоторых сотрудников. Скорее всего, это связано с тем, что он делает это как новатор, в компании, которая исторически была тесно связана с традициями, и, вероятно, была очень авторитарной и патерналистской.

Наряду с представленными в таблице 1 стилями управления, есть еще предприниматель, который управляет, основываясь на принципе «невмешательства». Этот термин обозначает стиль руководства, когда начальник предоставляет сотрудникам полную «свободу действий». В конечном итоге, это, скорее всего, отсутствие руководства и, следовательно, не может быть стилем управления!

Представленные в примерах предприниматели успешно управляют

своими предприятиями. Кроме того, в их стилях руководства практически нет различий.

Мартин Мюллер предрасположен к традиционному авторитарному стилю управления и так воспринимают его сотрудники. Он дает четкие распоряжения, принимает быстрые решения, без всяких длительных обдумываний, прямо указывает на ошибки и сразу разъясняет их. Однако Мюллер не управляет исключительно авторитарно, так как этот способ коммуникации несколько фамильярен. При этом сотрудники приобщаются к процессу управления коллегиально или в индивидуальном порядке, в зависимости от уровня ответственности и компетенции. Они имеют право высказывать собственное мнение, что в определенной мере есть элементом кооперативного управления. Похоже, что Мюллер пользуется большим доверием и его индивидуалистский стиль принимают.

Стиль руководства Антона Майера – авторитарный. Сильнее всего это проявляется в его позиции, касающейся достижения предпринимательских целей. У Майера нет тесной связи с каждым отдельным сотрудником. Делегирование управленческой ответственности предусматривает ее распределение между уровнями руководства. На предприятии определены четкие способы коммуникации и принятия решений. Мюллер, как и его сотрудники, выглядит очень компетентным и нацеленным на конечный результат. Этому способствует высокий уровень образования. Контролируется не выполнение отдельных рабочих задач,

Автократические стили управления		Демократические стили управления
Авторитарный	Патриархальный	Корпоративный
<ul style="list-style-type: none"> ∞ управление осуществляется с помощью всей полноты власти; ∞ решения принимаются без участия сотрудников; ∞ подчиненные должны выполнять указания безотказно на все 100 %; ∞ существует постоянный контроль; ∞ приоритетной целью является исполнение задач в определенной области; ∞ существуют четкие цели, четкая структура, и стратегия. 	<ul style="list-style-type: none"> ∞ схож с авторитарным стилем; ∞ начальник чувствует себя ответственным за зависимых от него «детей» - сотрудников; ∞ начальник решает сам, «что хорошо, а что плохо». ∞ кто не подчиняется, того штрафуют. 	<ul style="list-style-type: none"> ∞ цель - поиск наиболее подходящего решения задач, которое вызывает удовлетворение сотрудников; ∞ постоянное обсуждение и согласование; ∞ существует взаимное уважение между руководством и сотрудниками; ∞ подчиненные знают свои функции и несут ответственность за их выполнение; ∞ решения принимаются в процессе работы вместе с сотрудниками; ∞ высокая мотивация, самостоятельность всячески поддерживается; ∞ допускаются креативность и новые идеи; ∞ тесное взаимодействие руководства и сотрудников; ∞ в случае ошибки штраф не налагается, а оказывается содействие в поиске правильного решения.
Недостатки		
автократических стилей управления		демократических стилей управления
Сотрудники ведут себя более пассивно, несамостоятельно, имеют склонность приспосабливаться. Производительность отходит на второй план. В крайних случаях, сотрудники подвергаются абсолютному повиновению. Коллеги, в то же время, являются конкурентами.		Может снизиться скорость работы. В некоторых случаях возникают длительные дебаты, а также имеют место нарушения трудовой дисциплины.

Таблица 1. Стили управления предприятиями

а соблюдение бюджета. Майер имеет четкие производственные цели и хочет, чтобы решения принимались как можно быстрее. С другой стороны, сотрудники имеют право на производственном уровне сами формировать статьи бюджета в сфере их деятельности, но за это они несут личную ответственность. Как говорит сам Майер, это приводит к высокой мотивации сотрудников.

Делегирование ответственности – это существенный элемент корпоративного управления. Задания формулируются четко, а сотрудники имеют право выбора целесообразных решений. У них есть возможность обсуждения, они работают с высоким сознанием ответственности, поэтому самостоятельны и высокомотивированы.

У Отто Шульце немного другое видение.

Он является новатором на предприятии, которым раньше управляли в авторитарно-патриархальном стиле.

До прихода нового руководителя ситуация на предприятии выглядела следующим образом: ряд сотрудников занимались сугубо собственными делами и не интересовались деятельностью предприятия в целом. Вместо командного духа присутствовали страх и соперничество. Ответственность сотрудников очень незначительна, а Шульце ее требует. Шульце своим приходом вносит качества руководителя семейного предприятия. Но в то же время, как менеджер крупного сельскохозяйственного предприятия, он требует самостоятельности от своих сотрудников и командного духа, о котором до этого и не слыхали. В

этом случае речь идет о том, чтобы правильно ввести сотрудников в суть дела, показать, где им надо быть, а потом уже развивать в необходимом направлении.

И доныне руководители часто «не укомплектованы», пребывая на своих должностях. Зачастую у них есть только хорошая профессиональная квалификация, а это лишь подделка. У руководителя должна быть высокая социальная составляющая, с помощью которой он мог бы влиять на сотрудника таким образом, чтобы тот достигал высоких производственных результатов.

ВЫВОДЫ

Для управления не существует универсального рецепта!

Опыт показывает, что очень часто от личности руководителя зависит, какой эффект — положительный или отрицательный — имеют на практике некоторые составляющие любого стиля управления.

В то время как одного руководителя ценят за то, что его амбициозные цели соответствуют ожиданиям сотрудников, другого в такой же ситуации считают упрямым и беспощадным.

Кроме того, важную роль играет

менталитет сотрудников. Есть уверенные в себе люди, которые предпочитают быть полноценными партнерами, а есть такие, которые испытывают страх и нуждаются в твердом руководстве. Такое поведение может также быть следствием предыдущего руководства.

Иногда, один тот же стиль управления воплощается по-разному. Наконец, на него влияет также и корпоративная культура. Традиционными семейными предприятиями управляют не так, как большими промышленными корпорациями.

Искусство управления состоит в том, чтобы адекватно оценить ситуацию, а потом действовать.

К руководителям, занимающим высокий пост, выдвигаются, соответственно, высокие требования. Поэтому они должны быть хорошо подготовлены. Только врожденных способностей или подхода «в процессе разберемся» недостаточно. Профессию и искусство управления нужно изучать и, по мере развития личности, совершенствовать и преобразовывать. Компетентные и обученные руководители нужны всегда. ■

ИНКОРПОРАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАЦИЮ: РЕАЛИИ УКРАИНЫ

Разработка стратегического видения развития компании является одним из основных элементов системы управления в современной бизнес-среде. На сайтах многих аграрных компаний вы можете ознакомиться с миссией и видением развития компании, а большинство из крупных агрохолдингов всегда готовы предложить потенциальным инвесторам стратегический план развития на несколько лет вперед.

При этом на второй план отходит один из очевидных постулатов стратегического планирования – реализация стратегии может быть стопроцентно успешной лишь в случае: (а) понимания стратегии менеджментом на каждом уровне; (б) вовлеченности всего коллектива в ее реализацию.

Для того, чтобы оценить положение вещей в этой сфере, ассоциация «Украинский клуб аграрного бизнеса» провела в рамках одного из модулей «АгроШколы УКАБ» опрос среднего звена менеджмента аграрных компаний относительно вовлеченности сотрудников в принятие решений по различным аспектам их работы. Сразу же оговоримся, что опрос не претендовал на репрезентативность – речь шла о получении наиболее обобщенных данных, позволяющих дать представление о предмете анализа. Результаты ответов на два



Владимир Лапа



Елена Ковтун

ключевых вопроса приведены в данной статье.

Приятно осознавать тот факт, что 95 % менеджеров ощущают свое соучастие в разработке планов развития компаний. Однако, куда более показательным (и к тому же достаточно контрастным) является тот факт, что лишь немногие (более двух третей) из них могут похвалиться информированностью о наличии таковых. Ведь речь идет даже не о вовлеченности в реализацию, а лишь о наличии представления о том, что из себя представляют планы развития.

При всех ограничивающих факторах (конкурентная среда и утечка информации, традиционные проблемы с делегированием полномочий в Украине и пр.), приведенные результаты говорят о том, что во многих компаниях термин «командная игра» является скорее красивым слоганом, нежели элементом корпоративного менеджмента. ■



Рисунок 1



Рисунок 2

БЫЛО БЫ КЕМ РУКОВОДИТЬ

Всем известно, что у проблемы нехватки рабочей силы есть 2 стороны - соискатели (их навыки, желания и умения) и работодатели (их нужды, требования и предложения). В сельском хозяйстве задействован большой спектр профессий. Здесь есть необходимость в менеджерах, финансистах, бухгалтерях, аналитиках, IT-специалистах, агрономах и/или зоотехниках, трактористах, доярках и т.п. Наличие специалистов по логистике, маркетингу, юриспруденции уже является нормой для крупных агрокомпаний. Кроме того, зачастую на предприятии должен быть свой слесарь, сантехник, механик, уборщица. И это может быть далеко не исчерпывающий список, все зависит от масштабов, специализации и кадровой политики компании.

Учитывая широкий спектр специальностей и специализаций, подготовку по которым предлагают отечественные ВУЗы, выбор у абитуриентов есть, и каждый год они его делают, основываясь на тех или иных причинах (*подробнее в материале «Ах, если бы в селе был шопинг-молл» - Ред.*)

А вот выпускников каких специальностей ждут на работу агрокомпания? Испытывают ли они дефицит экономистов или же трактористов? Что готовы предложить работодатели в обмен на «трудовую книжку»? Ответы на эти вопросы мы старались получить в ходе исследования «Рынок труда в аграрном секторе Украины: спрос, предложение, региональные особенности». Некоторые его результаты представлены в этом материале.



Элеанора Евченко



Наталия Герасименко

В опросе приняло участие 564 респондента – сельхозпроизводителя. Это были представители фермерских хозяйств (около 47 %) сельскохозяйственных предприятий (43 %) и агрохолдингов (10 %). Опрос был проведен в 23 областях Украины и АР Крым.

Результаты исследования подтвердили актуальность проблем нехватки «рабочих рук». Так, 40 % предприятий нуждаются в работниках производственных специальностей и лишь 6 % – в бухгалтерях, экономистах и аналитиках. В свете сложившейся на рынке труда ситуации, больше половины опрошенных готовы взять на работу выпускников отечественных ВУЗов без опыта работы.

Как это не удивительно, но агрохолдинги испытывают дефицит в кадрах производственных специальностей выше чем средний по рынку (*в рамках проведенного исследования - Ред.*). С одной стороны необходимость в кадрах можно объяснить стремлением к расширению деятельности, с другой же - это вызывает некоторое удивление, так как такие формы хозяйствования наиболее инвестиционно-привлекательны и финансово-устойчивы, что в свою очередь должно «заманивать» потенциальных соискателей. Кроме того, привлекающим фактором является и их готовность

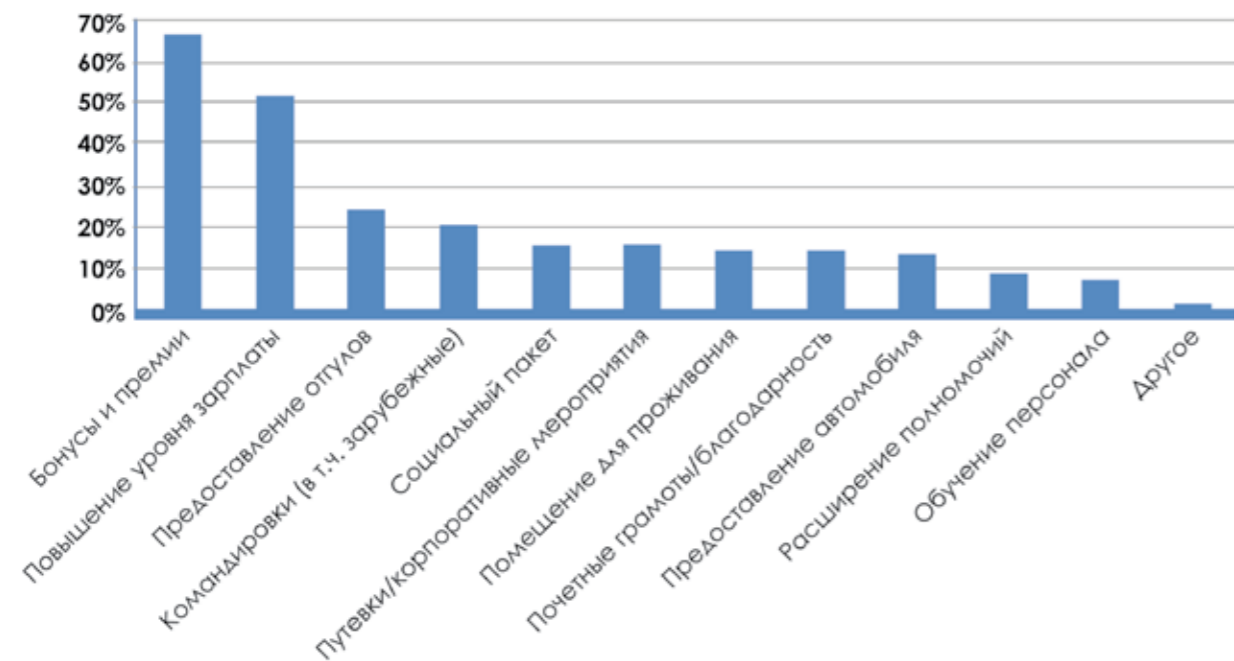


Рисунок 1. Системы мотивации, предлагаемые работодателями

«выращивать» кадры – 72 % опрошенных представителей агрохолдингов готовы взять молодых специалистов и обучать их за свой счет. Возможно, в некоторой мере данная особенность объясняется тем, что предприятия иных организационных форм все же в большей мере рассчитывают на «местные кадры», не декларируя спрос на рабочую силу даже там, где он теоретически может быть.

Наиболее острую нехватку сотрудников испытывают предприятия находящиеся в Черниговской, Полтавской, Черкасской, Кировоградской и Донецкой областях.

В эпоху развитых «денежно-денежных» отношений работодатели не утруждают себя «изобретением велосипеда» и в качестве мотиваторов предлагают бонусы и премии, зарплатный (но не карьерный) рост; возможность расширения полномочий предлагают менее 10 % опрошенных, хотя именно перспектива карьерного роста могла бы стать одним из серьезных стимулов для молодых людей. Для полноты анализа исследованы

были также показатели, мотивирующие молодые кадры трудоустроиться в аграрном секторе (детальнее на <http://www.agribusiness.kiev.ua/uk/service/studies/1328524753/>).

Заслуживает внимания также способ поиска персонала. Так, более 70 % респондентов рассчитывают на личные контакты (или же уже ими пользовались в поисках сотрудников). Незначительную роль на рынке труда на сегодня играют услуги агентств по подбору персонала. Интернет же, что удивительно, уступил место печатным изданиям, несмотря на его доступность и популярность среди молодежи.

В целом, можно сказать, что Украина на рынке труда сталкивается с теми же проблемами, что и развитые европейские страны (в частности Германия - подробнее в материале – «Сельское хозяйство сталкивается с новыми проблемами - Ред.) из чего можно сделать вывод, что и решение этих проблем может быть подобным. ■

ТОП НЕАГРОХОЛДИНГИ УКРАИНЫ

В последнее время появилось достаточно много рейтингов аграрных холдингов Украины. Если еще пять лет назад, когда вышло первое исследование УКАБ, посвященное работе аграрных холдингов, эта тема выглядела как новинка в аграрном секторе, сейчас же подобным рейтингом тяжело кого-либо удивить.

А вот что касается информации о крупных независимых предприятиях, данные о них в большинстве случаев ограничиваются названием и номером телефона на одном из интернет-сайтов. Мы решили восполнить этот пробел, подобрав информацию об аграрных компаниях «второй волны», которые в большинстве своем не публичные, но многие из которых вполне могут занять достойную нишу в АПК Украины. Сразу же оговоримся, что информация собиралась из целого ряда источников и вряд ли может претендовать на точное описание предприятий. Это, скорее, обобщенная характеристика хозяйств, которые в нашем представлении являются крепким «средним классом» отечественной аграрной отрасли.

ООО «ПРЕОБРАЖЕНСКОЕ»

ООО «ПРЕОБРАЖЕНСКОЕ» — одно из крупных сельскохозяйственных предприятий Украины, основные активы которого расположены в Запорожской области и АР Крым. Предприятие было создано еще в середине 90-х. На данный

момент площадь сельскохозяйственных угодий хозяйства составляет более 20 тыс. га. В южном регионе предприятие специализируется на выращивании зерновых культур. В Запорожской области основным направлением деятельности является выращивание зерновых (пшеница, ячмень) и масличных (подсолнечник) культур.

Предприятие «ПРЕОБРАЖЕНСКОЕ» активно развивает садоводство. Площадь плодово-ягодных насаждений на предприятии составляет более 40 га. Особенностью данного хозяйства является его специализация на выращивании не только традиционных для Украины яблок, но также груш, абрикос, черешни и персика.

Предприятие обеспечено разнообразной сельскохозяйственной техникой.

ЧП «ЗАПАДНЫЙ БУГ»

Частное предприятие «ЗАПАДНЫЙ БУГ» — одно из наиболее динамично развивающихся сельхозпредприятий Львовской области. За последние 5 лет земельные активы предприятия увеличились почти в 10 раз и на данный момент составляют около 20 тыс. га. Основным толчком к развитию послужило тесное сотрудничество хозяйства с одним из предприятий сахарной отрасли — «РАДЕХИВ-САХАР».

В 2011 г. предприятие «ЗАПАДНЫЙ БУГ» стало одним из крупнейших

производителей сахарной свеклы, урожайность которой превысила средний показатель по стране.

Кроме сахарной свеклы, предприятие занимается выращиванием целого спектра культур. Среди зерновых преобладают пшеница и ячмень, выращиваются также кукуруза и гречка. Из масличных культур предпочтение отдается рапсу и сое. Отметим, что урожайность рапса в хозяйстве в 2011 году была практически на 50 % выше, чем в среднем по Украине.

За последние годы предприятие значительно обновило и расширило машинно-тракторный парк.

ЧП «ЗОЛОТАЯ НИВА 1»

Частное предприятие «ЗОЛОТАЯ НИВА 1» — многопрофильное сельхозпредприятие в Харьковской области. В 2006 г. предприятие, оказавшееся на грани банкротства, сменило собственника, что поспособствовало дальнейшему развитию.

Земельные активы предприятия на данный момент составляют почти 18 тыс. га. Хозяйство специализируется на выращивании зерновых культур, преимущественно кукурузы и пшеницы, а также традиционного для восточного региона подсолнечника. Кроме того, часть земель отведена под выращивание овощей и бахчевых культур. Из особенностей растениеводческого направления необходимо выделить практику сбора лекарственных растений.

Помимо производства продукции растениеводства, предприятие «ЗОЛОТАЯ

НИВА 1» поддерживает и животноводческое направление. В хозяйстве имеются молочная ферма, а также собственные пасеки.

ООО «ЗОРЯ»

ООО «ЗОРЯ» — еще одно крупное и активно развивающееся сельхозпредприятие в Харьковской области. История предприятия начинается с 2000 года, когда его руководитель взял в аренду первые сотни гектаров земли и часть активов одного из заброшенных колхозов Великобурлукского района. За последующие годы площади арендуемых земель значительно расширились и ныне составляют около 18 тыс. га.

Основной специализацией предприятия является выращивание зерновых и зернобобовых культур, под которые ежегодно отводится 60-65% всех посевных площадей. Среди основных сельхозкультур: пшеница, ячмень, кукуруза, гречка, горох. При этом «ЗОРЯ» является крупнейшим производителем гречки не только в Харьковской области, но и входит в ТОП-10 крупнейших производителей данной культуры в Украине. Хозяйство также занимается выращиванием технических культур - подсолнечника и сахарной свеклы.

Направление животноводства на предприятии представлено небольшой свинофермой, а также разведением овец.

Предприятие имеет достаточно обширный технический парк.

ПРЕДПРИЯТИЕ	Земельные угодья	Основные направления деятельности	«Июминка»
ООО «ПРЕОБРАЖЕНСКОЕ»	20 тыс. га	Зерновые, масличные культуры;	Садоводство
ЧП «ЗАПАДНЫЙ БУГ»	20 тыс. га.	Зерновые, масличные культуры;	Сахарная свекла
ЧП «ЗОЛОТАЯ НИВА 1»	18 тыс. га.	Зерновые, бахчевые культуры, овощи;	Лекарственные травы
ООО «ЗОРЯ»	18 тыс. га.	Зерновые, зернобобовые культуры;	Гречка
ООО «ЗГОДА»	18 тыс. га.	Зерновые культуры;	Рапс
ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТИЯ»	17 тыс. га.	Зерновые культуры; овощеводство	Картофель
ЧП «ЧОНГАР»	15 тыс. га.	Зерновые культуры;	Горчица
ЧП «РОССИЯ»	14 тыс. га.	Зерновые, кормовые культуры;	Лен-кудряш
ООО «УКРАИНА»	14 тыс. га.	Зерновые, масличные культуры;	Яблочный сад
Частная агрофирма «ПОДОЛЯКА»	14 тыс. га.	Зерновые, технические культуры;	Молочное скотоводство

ООО «ЗГОДА»

ООО «ЗГОДА» — сельскохозяйственное предприятие, которое на протяжении последних лет является визитной карточкой Добровеличковского района Кировоградской области. За 15 лет работы предприятие существенно разрослось и сейчас насчитывает 7 филиалов, расположенных не только в Кировоградской области, но также и в других регионах Украины, в частности, в Днепропетровской и Черкасской областях. Общая земельная площадь предприятия составляет около 18 тыс. га.

В последние годы сельхозпредприятие специализируется исключительно на производстве продукции растениеводства. Основные культуры, которые выращиваются в хозяйстве, — кукуруза, пшеница и подсолнечник. Также, в зависимости от прогнозируемой конъюнктуры рынка, сеют ячмень, сою и рапс. Отметим, что по показателям производственной эффективности предприятие находится среди лидеров Кировоградской области.

Помимо реализации зерновых на внутреннем рынке, предприятие также осуществляет внешние торговые операции.

ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТИЯ»

ООО «АГРОТЕХ-ГАРАНТИЯ» — предприятие работает на сельскохозяйственном рынке Украины с 2001 года и на данный момент обрабатывает около 17 тыс. га земель на территории Миргородского

района Полтавской области. Основной специализацией хозяйства является выращивание и реализация сельскохозяйственных культур, таких как кукуруза, ячмень, соя, рапс, гречка.

Для хранения выращенной продукции собственниками «АГРОТЕХ-ГАРАНТИЯ» в 2007 г. был основан элеватор («Grain Innovation Systems») общей мощностью до 150 тыс. тонн, расположенный в г. Миргород. Данный элеватор является одним из крупнейших зерновых терминалов в своем регионе, который осуществляет приемку, сушку, очистку, лабораторный анализ и хранение зерна.

С 2010 года предприятие освоило новое направление деятельности — овощеводство со специализацией на выращивании картофеля. Ежегодно посевная площадь под овощами и картофелем в хозяйстве составляет более 500 га. Для поддержания этого направления осенью 2010 г. на предприятии было открыто одно из крупнейших картофелехранилищ в Украине, мощность которого составляет 12 тыс. тонн продукции. Хранилище строилось по самым передовым европейским технологиям. Используя собственный специализированный транспорт, предприятие «АГРОТЕХ-ГАРАНТИЯ» поставляет свою продукцию в торговые сети продуктовых супермаркетов «Фуршет», «АТБ», «Метро», «Сильпо», «Рост».

Высокоэффективное аграрное производство обеспечивается парком современной высокопроизводительной техники.

ЧП «ЧОНГАР»

Частное предприятие «ЧОНГАР» — является крупнейшим сельскохозяйственным предприятием Генического района Херсонской области. Предприятие было создано еще в 1995 году.

На данный момент предприятие «ЧОНГАР» обрабатывает более 15 тыс. га земель. Основной специализацией является растениеводство. Более 70 % в структуре посевных площадей составляют зерновые культуры (пшеница, ячмень, рожь). Из технических культур в хозяйстве практикуется выращивание подсолнечника, а также горчицы. Частично производство ведется на мелиорированных землях.

Направление животноводства в хозяйстве представлено исключительно овцеводством.

ЧП «РОССИЯ»

Частное предприятие «РОССИЯ» — одно из старейших сельскохозяйственных предприятий Запорожской области.

Предприятие работает на территории Бердянского района и обрабатывает около 14 тыс. га земли. Перечень выращиваемых в хозяйстве культур состоит как из традиционных — пшеница, ячмень, кукуруза, подсолнечник, так и нишевых, специфических культур, таких как сорго, кориандр, горчица, лён-кудряш. Кроме того, более 2 тыс. га ежегодно засеваются кормовыми культурами.

Сегмент животноводства на

предприятии представлен молочным скотоводством. поголовье молочных коров составляет порядка 750 голов со сравнительно высокими среднегодовыми надоями на корову.

Предприятие в достаточном объеме обеспечено сельскохозяйственной техникой, позволяющей не только осуществлять комплекс собственных полевых работ, но и оказывать аналогичные услуги другим сельхозпроизводителям.

ООО «УКРАИНА»

ООО «УКРАИНА» — еще одно предприятие с сильными историческими корнями.

Предприятие на данный момент обрабатывает около 14 тыс. га земель на территории Подволочиского района Тернопольской области. Основной специализацией хозяйства является выращивание и реализация зерновых и масличных культур, таких как пшеница, ячмень, кукуруза, соя, рапс. Несколько лет назад в хозяйстве был заложен новый яблочный сад площадью более 10 га.

Животноводческая отрасль специализируется на производстве и реализации молока. В 2002 году на базе хозяйства был создан первый племенной завод по выведению украинской черно-рябой породы коров. Племенное молочное стадо было создано на основе собственного генофонда путем отбора и селекции. Эта работа продолжалась 12 лет.

С целью получения молока надлежащего качества на предприятии было

установлено высокотехнологичное доильное и холодильное оборудование. Кормовая составляющая животноводства в достаточном объеме обеспечивается ресурсами собственного производства.

ЧАСТНАЯ АГРОФИРМА «ПОДОЛЯКА»

Частная агрофирма «ПОДОЛЯКА» — семейное предприятие. Основные земельные активы хозяйства расположены на территории Диканьского района Полтавской области. Кроме того предприятие арендует земли на территории Полтавского и Решетилковского районов Полтавской области, а также Великописаревского района Сумской области.

Общая площадь арендуемых сельскохозяйственных угодий составляет около 14 тыс. га. Основной специализацией хозяйства является выращивание зерновых культур: кукурузы, пшеницы и ячменя, посевная площадь которых составляет более 8 тыс. га.

Из технических культур наиболее востребованы подсолнечник и сахарная свекла.

Основным направлением животноводства для агрофирмы «ПОДОЛЯКА» является молочное скотоводство, представленное молочной фермой с поголовьем порядка 500 коров, оборудованной современными доильными и охладительными установками. Также на предприятии есть небольшая свиноферма, поголовье овец и пасеки.

Предприятие обеспечено парком современной техники, в том числе автотранспортом. ■

*Сбор и обработка информации -
Агентство «AgriSurvey»*

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО СТАЛКИВАЕТСЯ С НОВЫМИ ПРОБЛЕМАМИ

НЕХВАТКА КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ. ПРИМЕР ГЕРМАНИИ



Людвиг
Тойвсен

В сельском хозяйстве многие жалуются на нехватку квалифицированной рабочей силы. В будущем, по мнению многих экспертов, эта проблема лишь обострится, учитывая, что уровень безработицы во многих сельских районах выше среднего. Причинами этого являются социальные и производственные факторы.

На социальном уровне нехватка квалифицированной рабочей силы в сельском хозяйстве является следствием общей демографической ситуации, поскольку наблюдается снижение предложения рабочей силы в Германии, и тенденция к ухудшению будет сохраняться в ближайшем будущем. Сельхозпредприятиям будет трудно удовлетворить потребность в персонале в связи с возрастающей конкуренцией на рынке труда. Как следствие, им придется нанимать сотрудников, чей возраст выше среднего. Для сельской местности характерен высокий уровень миграции населения в города. На этом фоне демографические изменения в большинстве сельских районов проявляются гораздо ярче, чем в городах. Найти сотрудника для

сельхозпредприятия становится все сложнее.

Следует упомянуть еще одну сложность связанную с наймом персонала — возросшую социальную и профессиональную мобильность людей, проживающих в сельской местности. Люди, которые родились в деревне, чаще меняют место жительства, что дает им больше независимости при выборе профессии и работодателя. В сложившейся ситуации сельхозпредприятия больше не могут полагаться на традиционно-ориентированных молодых людей, которые хотят остаться в родительском доме. В связи с этим, сельхозпредприятия должны активно конкурировать с работодателями и представителями из других профессий, в том числе, и из городской местности, чтобы нанять молодые кадры. Из-за миграционных процессов нехватку рабочей силы особенно чувствуют сельские районы Восточной Германии, из которых уезжают практически все молодые женщины.

Еще одной причиной нехватки

квалифицированной рабочей силы является общественная переоценка ценностей – государственные пособия население все чаще рассматривает как постоянный источник дохода. Не все виды трудовой деятельности одинаково воспринимаются – привлекают внимание лишь те, которые (в большей или меньшей степени) могут принести финансовую выгоду. В регионах, где уровень безработицы выше среднего, сельхозпредприятиям необходимо формировать более привлекательные деловые предложения для потенциальных сотрудников.

На производственном уровне, прежде всего в западных федеральных землях, возрастает тенденция к «расширенным семейным предприятиям», куда также приглашаются на работу не члены семьи. На таком предприятии работают 2-3 члена семьи а также

наемные работники. Средний размер таких предприятий составляет до 1000 га сельскохозяйственных угодий, около 400 свиноматок, 5000 мест для откорма свиней или 180 - для коров. В новых федеральных землях, по историческим причинам, предприятия с использованием наемной рабочей силы являются самыми значимыми формами организации труда.

Обостряет существующее положение также неблагоприятная возрастная структура занятых в сельском хозяйстве. Средний возраст работников возрастает и на данный момент он достаточно высок, прежде всего в новых федеральных землях. В течение многих лет не было необходимости в замене выбывших сотрудников, в результате чего возрастная группа работников от 15 до 34 лет представлена на предприятиях относительно слабо. В то

время как примерно 50 % сотрудников имеют возраст от 45 до 60 лет. Рисунок 1 иллюстрирует возрастную структуру постоянно занятых работников в сельском хозяйстве.

Следующий отягощающий фактор, который отражается на нехватке рабочей силы в сельском хозяйстве, – это сравнительно невысокий коэффициент образования. К примеру, в Саксонии-Ангальт (*центр аграрного образования Германии - Ред.*) образование получают лишь около 3/4 необходимых молодых специалистов. Причиной этого является снижение рождаемости и миграция «молодых рабочих рук» из сельских регионов, а также низкий уровень образования руководителей предприятий.

В целом, сложная ситуация для сельскохозяйственных предприятий в области найма персонала становится более отчетливой. Работодатели не имеют никакого влияния на социальные причины нехватки квалифицированной рабочей силы. Кроме того, обеспечение высоких темпов роста предприятия с целью поддержания его жизнеспособности является необходимыми мерами.

Поэтому для сельхозпредприятий важно повысить свою привлекательность в качестве работодателя, чтобы успешно конкурировать с другими компаниями отрасли на рынке труда. Отправной точкой для этого является восстановление баланса между поощрением (деньги, престиж) и вкладом (работа) сотрудника.

Привлечение сотрудника зависит от того, как потенциальные работники воспринимают баланс между поощрением и вкладом в сельское хозяйство, и как сельскохозяйственные предприятия могут, при необходимости, улучшить это

восприятие с пользой для себя. Иными словами: соответствуют ли, по оценке сотрудников, поощрения работодателя вкладам сотрудников в работу? Если нет, то соискатели не интересуются работой на определенном предприятии, а сотрудники заявляют об увольнении. Что нужно понимать под поощрениями и вкладами в работу?

Вклад в работу охватывает все, что потенциальный сотрудник приносит предприятию или мог бы приносить: рабочее время и усилия, образование, опыт, лояльность, исполнительность и т.д. В качестве поощрений рассматриваются не только финансовые стимулы (например, вознаграждение, платежи на социальные нужды, участия в доле прибыли предприятия), но и нематериальные поощрения, такие как рабочая обстановка, гибкость рабочего времени, возможности переподготовки, качество руководства, престиж, статус и другие. Потенциальный сотрудник будет интересоваться работой на определенном предприятии или будет продолжать работать лишь в случае, если поощрения и вклад, по его мнению, соответствуют друг другу. Рисунок 2 поясняет эту связь.

Прикладные исследования показали, что нельзя жертвовать ожидаемыми поощрениями во имя выплаты вознаграждения. Финансовые стимулы занимают лишь третье место после сохранности рабочего места и рабочей обстановки. Кроме того, в опросах сотрудников называются и иные стимулы, которые увеличивают привлекательность работы на сельскохозяйственном предприятии. Сюда относятся: объем работы, целевое разнообразие деятельности, а также уровень ответственности, который несет

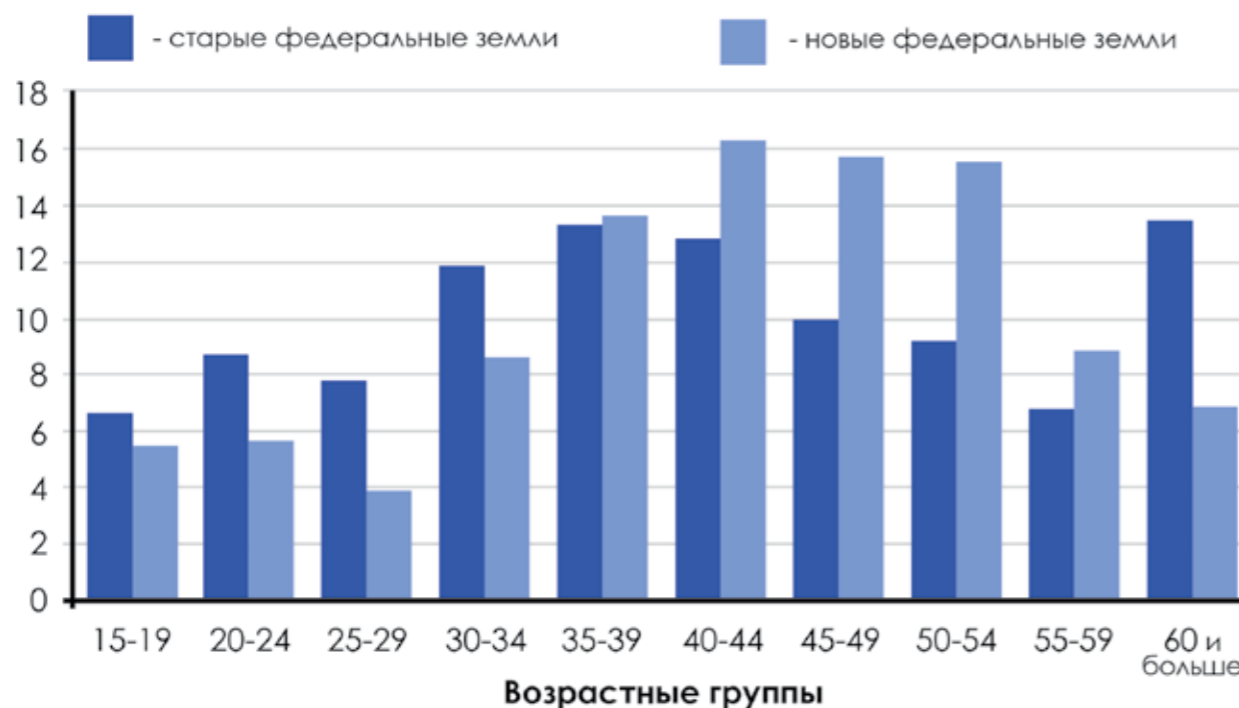


Рисунок 1. Возрастная структура постоянно занятых работников в сельском хозяйстве (2005)



Рисунок 2. Детерминанты баланса между поощрением и вкладом в работу

сотрудник, обеспечение современными технологиями, выплаты на социальные нужды, возможность повышения квалификации. Опрошенные сотрудники заявили, что они получают удовольствие от работы, прежде всего, из-за чувства сопричастности к производственному процессу, достойной оценки производительности труда руководителем предприятия, а также отзывов клиентов о предоставленных услугах.

Если проанализировать ожидания сотрудников от систем стимулирования производства в сельском хозяйстве можно сразу заметить баланс или дисбаланс в системе. Спектр ожиданий сотрудников представлен очень широко. По мнению руководителей предприятий, наибольшее значение для сотрудников имеют комфортная рабочая обстановка, уверенность в сохранении рабочего места и возможность работать, используя современные технологии (детальнее

о результатах этого исследования Вы можете узнать из материала этого номера «В каких случаях сдельная оплата труда мотивирует» - Ред.). Другие стимулы, такие как индивидуальная организация рабочего времени, возможность повышения квалификации или переквалификации, а также улучшение рабочего потенциала, играют заметную роль и могут использоваться для повышения привлекательности занятости в сельском хозяйстве.

Такая необходимость связана с тем, что заработная плата, другие виды вознаграждения, равно как и почасовая оплата в сельском хозяйстве неконкурентоспособны по сравнению с другими отраслями. Для сравнения, почасовая оплата в таких отраслях, как пищевая промышленность и строительство, которые считаются основными конкурентами на рынке труда, почти на 50 % выше, чем в

сельском хозяйстве. Продолжительность рабочей недели в сельском хозяйстве гораздо больше, чем в среднем по другим отраслям. Кроме того, в некоторых случаях, необходимо выходить на работу по требованию, что, соответственно, требует «гибкости» свободного времени сотрудников.

Для привлекательности работы в сельском хозяйстве имеет большое значение и то, что у значительной части населения сложилось неоднозначное мнение об отрасли (которое объясняется статусом и репутацией работающих в сельском хозяйстве). Результаты проведенного опроса показывают, что население воспринимает сельхозпроизводителей, с одной стороны, как усердных и трудолюбивых и считает эту профессию одной из трех общественно-важных наряду с профессиями врача и преподавателя. Тем не менее, с другой стороны, опрошенные не ассоциируют хорошее образование, предпринимательство и инновации с сельским хозяйством. В общем, сельское хозяйство считается «традиционно добротной» сферой деятельности. Общая картина выглядит так: тяжелая работа в сочетании с низкой квалификацией, сильная привязанность к традициям, отсутствие инноваций и предпринимательства – привлекательного мало, особенно для молодежи.

ВАРИАНТЫ ДЕЙСТВИЙ

Учитывая нынешнюю сложную ситуацию, найти решение проблемы нехватки квалифицированных кадров для сельского хозяйства не просто. Необходим комплексный подход к решению этой проблемы, как на производственном так и на межпроизводственном уровнях.

На производственном уровне нужен критический анализ уязвимых мест системы управления персоналом с целью согласования системы поощрения в соответствии с потребностями сотрудников. Так, для начала нужно выяснить отношение сотрудников к системе вкладов и поощрений и ее влияние на выбор рабочего места. Такое исследование можно провести среди уже работающих на предприятии в рамках регулярных совещаний, а также путем наблюдения за поведением и реакцией сотрудников, к примеру, на объявление о сверхурочной работе. После определения потребностей сотрудников система стимулов, при необходимости, должна обновляться. Если, например, работники сообщают, что заинтересованы в повышении квалификации, переподготовке или в более гибком графике работы, то предприятие должно попытаться сделать все возможное в этом плане, принимая во внимание производственные требования.

Необходимым также может стать и критический анализ действий руководства предприятия. С точки зрения мотивации сотрудников, важные стимулы, такие, как признание результатов, обратная связь в повседневной работе, часто остаются на втором плане, на фоне (якобы) более важных и срочных работ. Институционализация соответствующих мероприятий по обеспечению управления, например, в форме бесед с сотрудниками, которые проводятся регулярно в назначенные сроки, поможет не терять из виду то, что не терпит отлагательств. Если эти организационно-экономические, по отношению к персоналу, меры не приносят необходимого результата

в привлечении новых кадров, нужно предпринимать иные меры, такие, как преобразование корпоративной системы (включая величину зарплаты).

Возможно, необходимо будет принимать меры в сфере квалификации руководящих кадров. С одной стороны, известно, что с точки зрения сотрудника, рабочая обстановка и стиль руководства директора предприятия являются очень важными стимулами. С другой – существует очень мало руководителей с фундаментальной подготовкой в области управления персоналом и другими навыками работы с людьми. Так, выявление недостатков в поведении руководства и их последующее исправление с помощью соответствующих практических тренингов и консультаций позволит повысить привлекательность работы в сельском хозяйстве.

Для улучшения общественного восприятия сельского хозяйства необходимо на межпроизводственном уровне осуществлять поддержку со стороны ассоциаций и политиков. При этом нужно представлять работу в сельском хозяйстве как интересную, разнообразную, инновационную и также такую, которая имеет непосредственный контакт с природой. Таким образом, вносится существенный вклад в «ребрендинг» восприятия сельского хозяйства широкими слоями населения, что облегчает задачу по найму персонала. По результатам проведенных исследований в области найма персонала, только хорошей репутации недостаточно для того, чтобы высоко котироваться на рынке труда, однако она существенно упрощает задачу поиска сотрудников.

Улучшение репутации требует особого внимания и может успешно проводиться только на межпроизводственном уровне.

Кроме того, большое значение имеет правильное позиционирование в медиа пространстве. В частности, присутствие в средствах массовой информации (ток-шоу, телевизионные вестники, радиопередачи и т.п.), которые доступны и обращают на себя внимание значительной части населения, играет важную роль (например «Фермер ищет супругу» - Ред.). Для сельскохозяйственных ассоциаций обеспечение СМИ соответствующей информацией пока является нерешенной задачей. Кроме того, следует помнить, что для молодых людей Интернет стал более приоритетным, нежели телевизор. Тут нужно сделать так, чтобы «всемирная паутина» работала на повышение имиджа сельского хозяйства в глазах молодых интернет-пользователей.

Наличие качественных Интернет-ресурсов которые демонстрировали бы возможности работы как с современной техникой так и «на природе», могут стать способом воодушевления молодежи для работы в сельском хозяйстве.

Сельское хозяйство, по сравнению с другими отраслями производства, обладает также и некоторыми преимуществами, которые облегчают поиск сотрудников. К ним относятся: разнообразные виды деятельности и хорошие отношения между руководством и сотрудниками. В то же время есть и недостатки, которые необходимо исправлять, если сельскохозяйственная отрасль хочет повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. ■

АХ, ЕСЛИ БЫ В СЕЛЕ БЫЛ ШОПИНГ-МОЛЛ!

В периоды, когда предприятия, отрасли, регионы или страны начинают показывать рост, одной из первостепеннейших проблем становится кадровое обеспечение. Не зря, казалось бы, избитая фраза «кадры решают все» актуальна и донныне.

Немаловажную роль играет возможность квалифицированной подготовки специалистов (качество и доступность высшего образования), а также сам выбор кандидата на должность, его мотивы и желание



Тарас Гагалюк



Элеанора Евченко

приобщиться к числу людей, обеспечивающих продовольственную безопасность страны.

С целью выявления предпочтений будущих соискателей агентство



«AgriSurvey» УКАБ провело исследование «Рынок труда в аграрном секторе Украины», отдельной частью которого стал опрос свыше 700 студентов Национального университета биоресурсов и природопользования Украины (Киев), Полтавской государственной аграрной академии (Полтава), Сумского национального аграрного университета (Суммы), Крымского агротехнического университета (Симферополь), Винницкого национального аграрного университета (Винница).

Основные вопросы касались выбора специальности, условий трудоустройства, ожидаемых возможностей для личностного и карьерного роста. Данный опрос дал несколько неожиданные, но, тем не менее, полезные для работодателей результаты.

Примечательно, что для 56 % студентов при поступлении в ВУЗ определяющим фактором было мнение родителей, и лишь 14 % изначально

желали работать в сельском хозяйстве. Очевидно, что именно этот достаточно узкий круг студентов и является базой для дальнейшего развития сельского хозяйства. Несмотря на то, что рынок остро нуждается в агрономах, зоотехниках и механиках (40 %), только 12 % студентов выбрали производственные специальности (круг сужается, и это без учета необходимости согласования места трудоустройства). Все эти данные свидетельствуют о дефиците на рынке квалифицированных кадров рабочих специальностей, который может сохраниться в ближайшем будущем.

Большинство опрошенных (56 %) планируют получить второе юридическое (17 %) и/или экономическое (13 %) образование.

Среди видов деятельности, в которых наиболее заинтересованы выпускники аграрных вузов, популярностью пользуются государственная служба (30 %) и работа в международных

организациях (19 %). Сельское хозяйство и банковский сектор набрали одинаковое количество голосов - по 17 %.

Специфика работы в сельском хозяйстве связана также с необходимостью (зачастую производственной) проживания в сельской местности. При условии гарантирования дальнейшего трудоустройства в городе на это согласны 41 % респондентов.

Среди критериев, которым должна отвечать первая работа после завершения обучения, наиболее важными для молодежи являются возможность карьерного роста, гарантия рабочего места и высокая заработная плата. Следующим показателем идет медицинская страховка, опережая такие мотиваторы как премии и бонусы, а также командировки, в т.ч. за границу.

Вопросу заработной платы выпускники уделяют достаточно много внимания (лишь 7 % опрошенных готовы на начальном этапе стажироваться бесплатно),

а на зарплату 1000-1500 \$/месяц рассчитывают всего 3 % респондентов. При этом наибольшее их число склоняются к тому, что зарплата в 300-400 \$/месяц – приемлема (что в принципе соответствует среднемесячной зарплате, предлагаемой, для квалифицированных сотрудников рабочих специальностей – 2740 грн).

В целом проведенный опрос дает возможность более четко оценить ожидания будущих сотрудников аграрных компаний. В отличие от докризисных времен, эти ожидания сложно назвать явно завышенными. Агрокомпаниям осталось лишь идентифицировать те 12-17 % студентов, которые по различным причинам готовы работать в сельскохозяйственном производстве.

Вывод: нужно теснее сотрудничать с университетами. ■

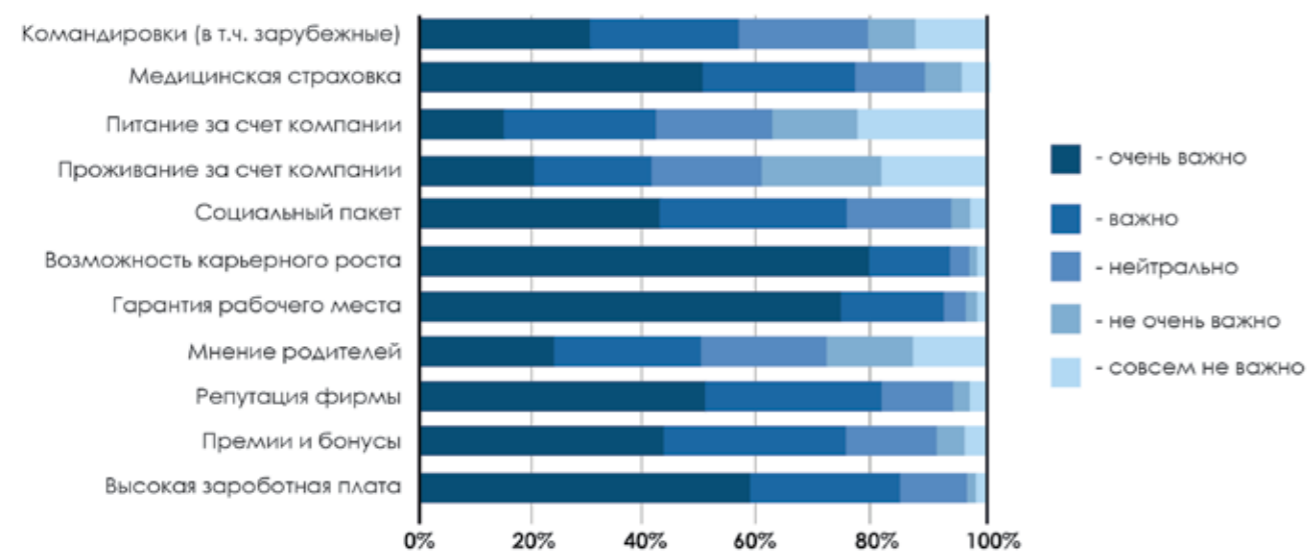


Рисунок 1. Основные мотивы соискателей

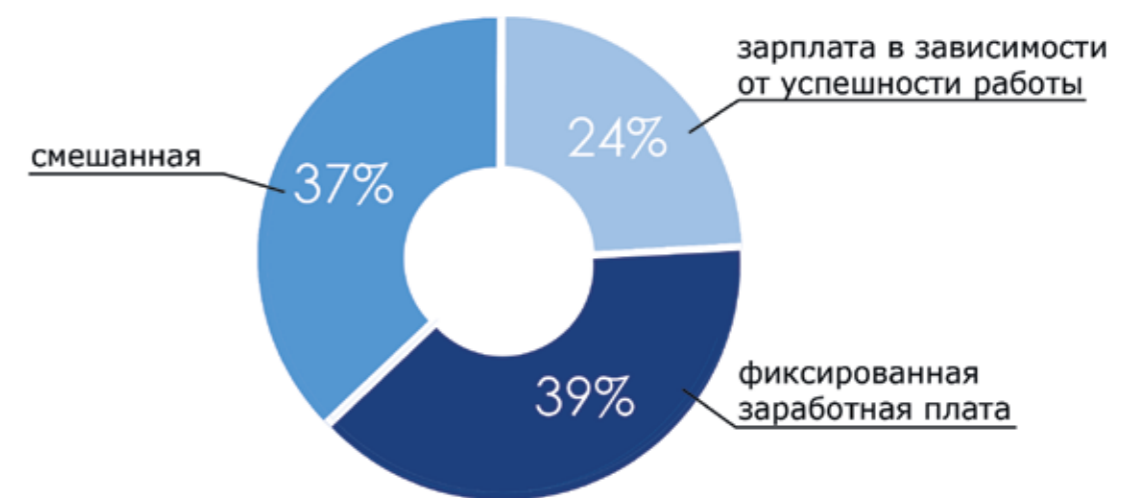


Рисунок 2. Представления об оплате труда

В КАКИХ СЛУЧАЯХ СДЕЛЬНАЯ ОПЛАТА ТРУДА МОТИВИРУЕТ?

Сдельная оплата труда часто интерпретируется как признак прогрессивного управления предприятием и как способ персональной мотивации.

В бизнес-исследованиях обсуждается вопрос введения сдельной оплаты труда, а временами даже выражается непонимание в связи с затягиванием этого решения. Однако в противоположность этому утверждению в отдельных немецких сельскохозяйственных отраслевых журналах иногда указывают на то, что сдельная оплата труда может также и демотивировать.

От каких факторов это зависит? Действительно ли повышает мотивацию сотрудника сдельная оплата труда? Какой опыт относительно такой системы оплаты труда имеют руководители и работники сельскохозяйственных предприятий? С помощью каких критериев измеряется производительность труда (выработка) в сельском хозяйстве? Для получения ответов на эти вопросы мы предлагаем Вашему вниманию поведенческую модель и выводы, полученные в результате научного исследования, которое было проведено в 2007 году в университете Геттингена.

УСЛОВИЯ УСПЕХА ДЛЯ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

Приносят ли стимулирующие системы оплаты труда желаемое



Людвиг Тойвсен



Зази фон Дафир

положительное воздействие на мотивацию сотрудника, зависит от различных факторов. На рисунке 1 представлены условия успеха для стимулирующей системы оплаты труда, и их воздействие на эффективность сдельной оплаты труда. Знак «+» означает, что фактор влияет на зависимую переменную величину положительно, соответственно, «-» — отрицательно.

С помощью сдельной оплаты труда сотрудникам предоставляется финансовый стимул для выполнения производственных задач. Воздействие мотивации при этом заключается в укреплении внешних стимулов. Их эффективность особенно высока, когда:

- сотрудники дорожат обещанными финансовыми стимулами;
- работники могут получить денежное вознаграждение;
- сдельная оплата труда будет способствовать увеличению внешней мотивации, а не заменит внутреннюю полностью (т.н. эффект вытеснения).

Психологические эксперименты показывают, что финансовые стимулы, которые получает сотрудник, могут

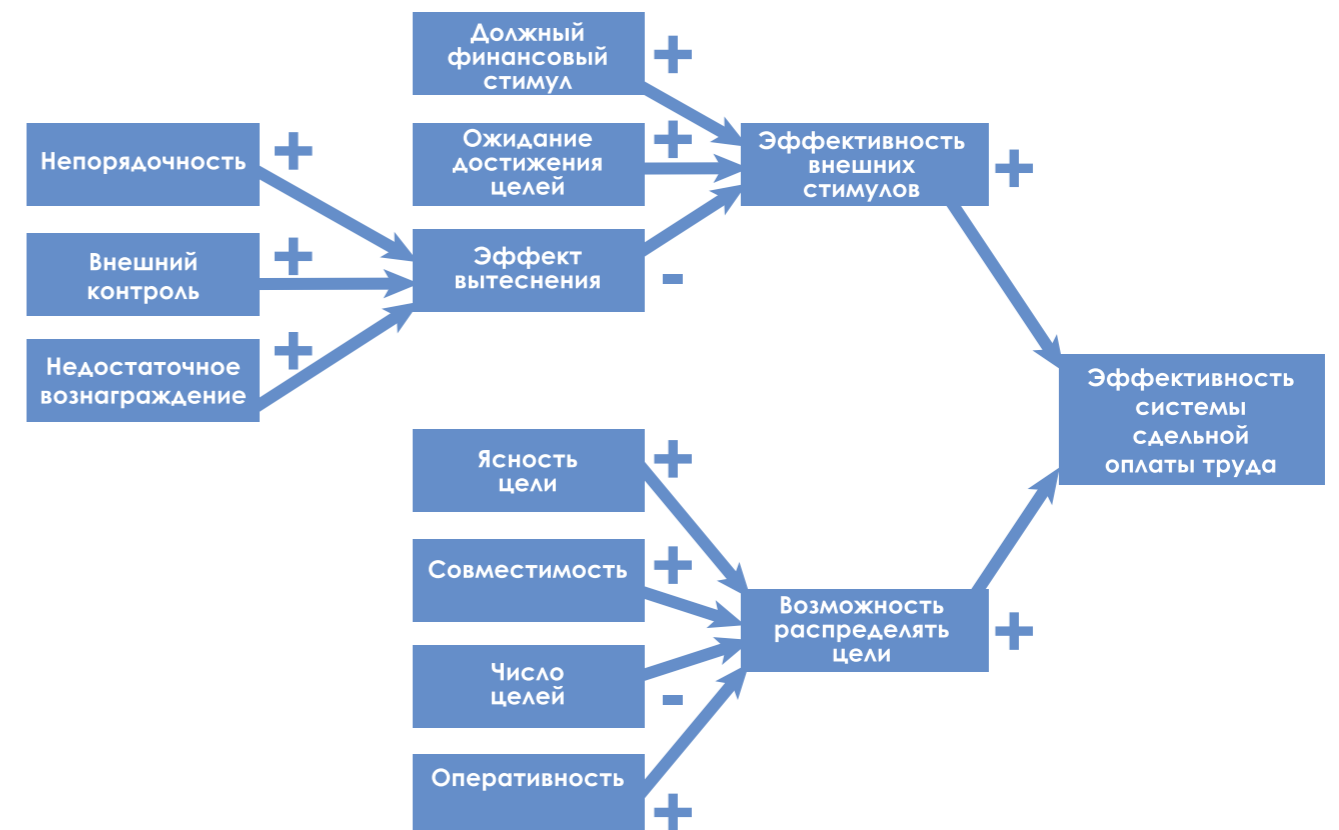


Рисунок 1 – Условия успеха для стимулирующей системы оплаты труда

вытеснять внутреннюю мотивацию. Среди потенциальных причин, которые вызывают так называемый «эффект вытеснения» можно выделить следующие:

- сотрудники чувствуют несправедливость при внедрении системы сдельной оплаты труда;
- из-за системы вознаграждения в соответствии с выработкой, работники испытывают чувство возрастающего внешнего контроля и интерпретируют это как непризнание выполненной ими работы.

При оценке справедливости заработной платы сотрудники делятся на 2 группы:

- коллеги на предприятии;
- остальной рынок рабочей силы.

Поэтому разница между зарплатами

сотрудников на предприятии и зарплатами в других отраслях не должна быть слишком большой.

Кроме того, сдельная оплата труда только тогда может оказывать мотивационное действие, когда существует управление, ориентированное на результат, осуществляемое руководителем повседневно. Ориентированному на результат управлению характерны следующие особенности:

1. **Ясность цели.** Руководство предприятия должно ставить работнику четкие задачи.

2. **Совместимость.** Главные производственные цели (основные цели) и подцели, сформулированные для сотрудника, должны быть согласованы. Это должно тщательно

анализироваться. К примеру, более высокий объем обмолота (т/час) приведет к более высоким прибылям или сулит увеличение убытка для сотрудника, который осуществляет операцию купли-продажи зерна? Являются ли более высокие надои молока результатом высокой рентабельности молочной отрасли производства или это достигается благодаря использованию концентрированного корма, который вызывает проблемы со здоровьем у животных?

3. *Количество целей.* Совместимость целей может повышаться, если выбрано несколько показателей производства. Таким образом, одна цель (например, надои молока), может дополняться качеством надоев или поддержанием здоровья животных, с целью предотвращения одностороннего поведения сотрудника в достижении производственного результата исключительно количеством. Однако и в этом нужно соблюдать меру. Ставить больше 4–5 целей, на которые должен ориентироваться сотрудник – не целесообразно. С увеличением числа поставленных задач у сотрудников возникает все больше трудностей в оценке результатов их работы. Работники перегружаются, когда они сталкиваются с большим количеством целевых конфликтов, например, количество против качества или количество против экономии производственных ресурсов. Кроме того, большее количество целей требует более высокого уровня контроля со стороны руководителя предприятия.

4. *Оперативность.* Может ли объективно оцениваться желаемая производственная цель? Для предотвращения конфликтов на

предприятии важно, видят ли сотрудники в системе оплаты труда справедливость.

Если все вышеупомянутые условия выполнены правильно, найти какие-либо аргументы против введения сдельной оплаты труда будет сложно. При этом необходимо отметить, что премиальные системы оплаты используются в мотивационных целях. Поэтому если вышеупомянутые условия выполнены лишь частично, например, нет критериев оценки выполненной работы или утверждается слишком много точечных целей, то лучше оставить систему повременной оплаты труда.

Также, если сотрудники имеют сильную внутреннюю мотивацию и сами принимают активное участие в производственном процессе предприятия, то имеет ли смысл переходить на систему сдельной оплаты труда? Повышение мотивации в данной ситуации находится под большим вопросом. Кроме того, изменения влекут за собой дополнительные расходы. Стоит также учитывать возможность возникновения конфликтов во время рабочего процесса.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА

Чтобы иметь более четкое понимание о мотивации сотрудников и опыте, связанном с внедрением сдельной оплаты труда в сельском хозяйстве, первоначально был проведен письменный опрос работодателей на 260-ти сельскохозяйственных предприятиях. Из 260 опрошенных руководителей и прочих руководящих работников примерно 23 % указали, что их предприятие находится на территории старых федеративных земель (Германии - Ред.) и 72 % - на территории

новых федеративных земель; 5 % не указывали месторасположение.

Наиболее распространенные три формы организации предприятий – частные предприятия, простые товарищества и зарегистрированные общества (организационно-правовые формы хозяйствования в Германии - Ред.).

Выращиванием сельскохозяйственных культур на продовольственные цели занимались 30,5 % опрошенных предприятий, 24,6 % вели комбинированную деятельность, 17,3 % — возделывали кормовые культуры и 7,7 % — занимались животноводством. Все респонденты занимали руководящие должности, 95 % из которых были руководителями предприятий или руководителями производства. Уровень их образования очень высок - 68,8 % опрошенных получили образование в сфере сельского хозяйства.

Предприятия, которые участвовали в исследовании, в среднем обрабатывали 781,11 га. Животноводческие предприятия в среднем имели более 6,637 мест для откорма свиней, а также 1058 мест для племенных свиноматок. На предприятиях в среднем было занято 15,5 наемных работников и 2,15 работников-членов семьи.

Наряду с точкой зрения работодателей, учитывалось и мнение работников касательно условий успешного внедрения системы сдельной оплаты труда. С этой целью в рамках подготовки кадров сельскохозяйственной палаты Нижней Саксонии было опрошено 124 специалиста.

Большая часть сотрудников работали в растениеводстве (66,4 %). При этом 93,4 % не принимали никакого участия в руководстве предприятием.

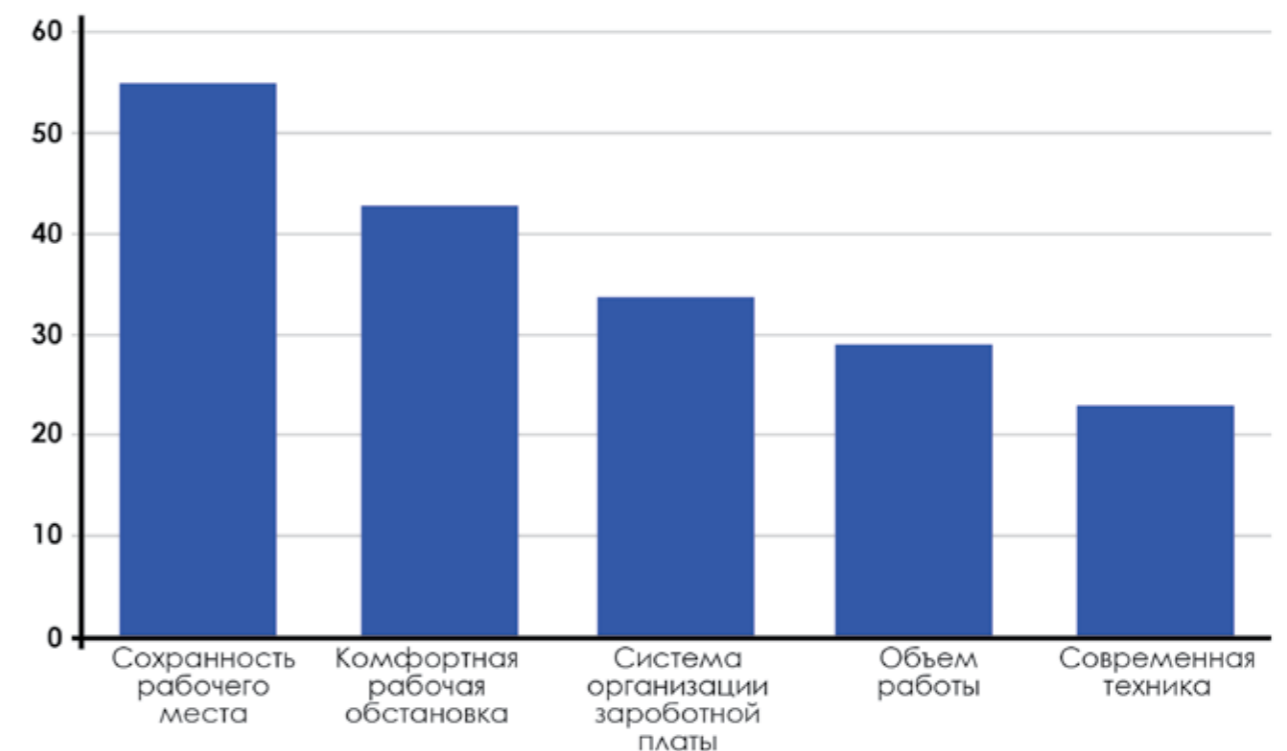


Рисунок 2. Наиболее важные инструменты мотивации с точки зрения сотрудников, %

НАСКОЛЬКО ВАЖНЫ ФИНАНСОВЫЕ СТИМУЛЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ?

Для того, чтобы сдельная оплата труда способствовала мотивации, сотрудники должны ценить финансовые стимулы. Чтобы получить представление о том, какое значение придают сотрудники внешним стимулам, их попросили расположить 10 инструментов поощрения в порядке уменьшения их значимости. Работодателей же спросили о том, применяли ли они нематериальные инструменты поощрения на своих предприятиях.

Рисунок 2 показывает 5 самых важных инструментов стимулирования с точки зрения сотрудника. Для 54,2 % сотрудников сохранность рабочего места самый важный стимул высокой производительности труда, далее следует комфортная рабочая обстановка (42,5 %). Система организации заработной платы пользуется приоритетом только у 34 % сотрудников и находится лишь на третьем месте. На четвертом месте - объем работы, а за ним - использование современного оборудования (22,9 %).

В таблице 1 показано, как часто

руководители предприятий предлагают работникам различные системы мотивации.

Из числа опрошенных руководителей предприятий 78,6 % предлагают сохранность рабочего места как самый важный инструмент мотивации с точки зрения сотрудников; 84 % руководителей полагают, что они создают комфортную рабочую обстановку; 16 % так не считают, а 71,2 % руководителей предприятий используют в производстве современную технику и устраивают различные корпоративы и праздники для сотрудников. Индивидуальный рабочий график возможен на 64,5 % предприятий. На 54,3 % предприятий сотрудники получают дополнительные социальные выплаты, например, на обеспечение старости. Более 50 % руководителей предприятий практикуют выплату одноразовых денежных вознаграждений и дают сотрудникам возможность повышения квалификации и переподготовки. Один сотрудник на производственном практическом семинаре сообщил, что для его ребенка место в детском саду оплачивает предприятие.

К прочим способам мотивации принадлежат также выплата части

Комфортная рабочая обстановка	84,0 %
Сохранность рабочего места	78,6 %
Современные технологии	71,2 %
Корпоративные праздники	71,2 %
Индивидуальный расчет рабочего времени (напр. компенсируемое время, отгул за сверхурочную работу, неполный рабочий день)	65,4 %
Дополнительные социальные выплаты	54,3 %
Вознаграждения (подарки, премии)	52,9 %
Возможность повышения квалификации или переквалификации	52,1 %

Таблица 1. Системы поощрения, предлагаемые руководителями предприятий

зарплаты натурой, воссоединение семьи (возможность трудоустройства мужа и жены в одной компании - Ред.), субсидии, помощь семье, отведение угодий для ведения хозяйства, содержание автомобиля, помощь при покупке автомобиля или получении кредита на его приобретение, а также ежемесячная беседа о целях и потребностях производства. В итоге видно, что преобладающая часть предлагаемых руководителями способов мотивации совпадает с потребностями сотрудников предприятия.

Насколько мотивированы сотрудники?

Как видно из таблицы 2, в целом у сотрудников преобладают положительные впечатления от внутренней мотивации. Они управляют производственным процессом самостоятельно и готовы работать сверхурочно при «пиковых» нагрузках. По оценке руководителей предприятий сотрудники довольны работой в сельском хозяйстве.

	Полностью согласен	Согласен	50 на 50	Не согласен
Я доволен сотрудниками моего предприятия, так как они хорошо выполняют свою работу	13,5 %	53,5 %	31,5 %	
Мои сотрудники имеют привязанность к работе в сельском хозяйстве	14,2 %	56,2 %	26,2 %	1,5 %
Мои сотрудники согласны работать немножко дольше	51,4 %	44,4 %	2,7 %	0,4 %
Мои работники самостоятельно выполняют задания	15,0 %	46,5 %	36,2 %	0,8 %

Таблица 2. Оценка мотивации работников руководителями предприятий

ОПЫТ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И РАБОТНИКОВ, СВЯЗАННЫЙ С ВВЕДЕНИЕМ СДЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

Среди работодателей и работников был проведен опрос о целесообразности и результатах введения сдельной оплаты труда. Из числа опрошенных работодателей 42,9 % уже имели опыт введения сдельной оплаты труда. В большинстве случаев работодатели были довольны. Некоторые руководители отказались от этой практики, так как возростала необходимость контроля измерения производственных показателей.

Методом кластерного анализа руководителей предприятий поделили на 3, почти равновеликие, группы по принципу схожести ответов. В первой группе (или первом кластере) объединились ярые сторонники внедрения системы сдельной оплаты труда. Это преимущественно руководители частных предприятий и командитных товариществ, в штате которых меньше 20-ти сотрудников. Из

их опыта, система сдельной оплаты труда никоим образом не усиливает у сотрудников чувства внешнего контроля и вместе с тем не ухудшает взаимоотношений между сотрудниками одной команды. Однако они разъясняют, что четкие стандарты в оплате труда - это важное условие для успешного внедрения системы сдельной оплаты. Кроме этого, они обращают внимание на то, что разница доходов сотрудников не должна быть очень большой.

У представителей второй группы было очень неоднозначное отношение к сдельной оплате труда. Хотя многие утверждали, что сдельная оплата труда имеет очень сильный мотивационный эффект для работников. Однако представители этой группы в то же время соглашались с возможным отрицательным воздействием такой системы на рабочую атмосферу. Структура предприятий этих руководителей подобна той, которая была в первой группе, с тем лишь отличием, что в этой группе предприятия уделяют особое внимание экологически чистому производству. Из-

за необходимости соблюдения высоких стандартов экологии, руководители этих предприятий отдают предпочтение финансовым стимулам, отказываясь от представленных здесь инструментов мотивации сотрудников.

Третья группа представлена юридическими лицами. Соответственно, здесь занято большее количество сотрудников, чем на предприятиях других групп. По сравнению с двумя первыми группами, руководители предприятий третьей группы меньше всего соглашались с положительным воздействием системы сдельной оплаты труда. В то время как в первых двух группах руководители предприятий обращали внимание на то, что разница между доходами сотрудников не была значительной, на предприятиях этой группы у работников с высокой производительностью труда почасовая оплата была выше.

Одна треть опрошенных работников уже до момента проведения опроса получала зарплату согласно выработке. Более 70 % этих сотрудников "довольны" или "скорее

	Полностью согласен	Согласен	50 на 50	Не согласен	Полностью не согласен
Я регулярно общаюсь с сотрудниками об их производственных задачах	12,3 %	53,1 %	29,6 %	3,5 %	
Мои сотрудники могут четко сформулировать производственные задачи	3,5 %	31,9 %	58,1 %	4,6 %	0,4 %
Каждый сотрудник знает, что он может сделать для достижения общей производственной цели	4,2%	49,6 %	39,2 %	5,0 %	0,4 %
Я ставлю цели таким образом, чтобы мои сотрудники могли выполнить производственные задачи наилучшим образом	12,7 %	71,2 %	13,5 %	1,2 %	

Таблица 3. Оценка руководителей предприятий относительно постановки и информирования сотрудников о производственных целях

довольны" этой системой стимулирования и сами считают, что она способствует повышению мотивации.

Однако, как видно из результатов опроса сотрудников, их участие в прибыли предприятия или надбавки к зарплате, которые возникают благодаря хорошему производственному результату, рассматриваются как более доступные, нежели вознаграждения, которые ориентированы на количественные показатели. Участие в прибыли предприятия выступает альтернативой сдельной оплаты труда, ценится сотрудниками и приводит к меньшим затратам. В то же время участие в прибыли предприятия уменьшает саму прибыль предприятия.

КАК ИЗМЕРЯЕТСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ?

Опрошенные руководители предприятий используют определенные показатели для

измерения поощрительных надбавок или премий. Следующие таблицы показывают три наиболее используемых критерия для растениеводства, молочного производства и свиноводства. Процентное соотношение указано руководителями, которые применяют систему сдельной оплаты труда в соответствующей отрасли производства.

Из числа руководителей предприятий 48,4 % связывают систему сдельной оплаты труда в растениеводстве с объемом выполненных работ (напр., объем обмолота (т/час) или площадь вспаханной почвы/час), при этом особое значение здесь отведено премиям за экономию (Табл.4).

Кроме того, 29 % работодателей во время расчета премий принимают во внимание издержки на ремонт. Часто эта премия выдается таким образом, что сотрудники получают часть сэкономленных средств, если существует определенный годовой

Производительность труда (например, обмолот, вспахано пашни за час)	8,4 %
Бережное обращение с техникой	35,5 %
Издержки на ремонт	29,0 %

Таблица 4. Наиболее распространенные критерии оценки эффективности в растениеводстве

Качество молока	77,6 %
Объем надоев	65,7 %
Количество соматических клеток	47,0 %

Таблица 5. Наиболее распространенные критерии оценки эффективности в производстве молока

Полученных поросят на свиноматку в год	83,3 %
Проходимость	30,4 %
Расходы на корма	13,0 %

Таблица 6. Наиболее распространенные критерии оценки эффективности в свиноводстве



бюджет расходов по содержанию технопарка.

В производстве молока критериями служат качество молока наряду с объемом надоев и количеством соматических клеток (Табл.5).

В свиноводстве наиболее важным показателем производства является количество полученных поросят от одной свиноматки в год (Табл.6). В качестве следующего критерия используется прохолост за месяц или квартал. Возможным недостатком может быть то, что среднегодовое количество животных колеблется, а в периодах за месяц или квартал колебания прямо влияют на результаты деятельности сотрудников, даже если они и не были вызваны хорошей или плохой производительностью труда.

Прохолост поросят на 1 свинью в год используют как показатель оценки производительности 30,4 % респондентов. Как критерий качества менеджмента используется показатель прохолоста на свинью за квартал. Кроме того, на свиноферме важными показателями эффективности являются расходы на корма (13 % опрошенных) и среднесуточный уровень прироста мяса.

ВЫВОДЫ

Приведенные аргументы относительно возможности и целесообразности внедрения сдельной системы оплаты труда позволяют нам сделать ряд важных обобщений и выводов. Так, если на предприятии хотят ввести систему сдельной оплаты труда, сперва необходимо выяснить, окажет ли она какой-либо мотивационный эффект. Приведенное в качестве примера исследование показало, что если на предприятии имеются уже готовые высокомотивированные работники, которые сами выполняют производственные задачи, такая система стимулирования может стать очень своевременной. Но вряд ли стоит изменять систему оплаты труда только для того, чтобы идти в ногу со временем. Кроме того, необходимо тщательно разъяснять сотрудникам саму суть системы оплаты труда, чтобы потом не возникло никаких намеков на несправедливость. Нужно подчеркнуть, что основное преимущество — это более высокая зарплата при соответствующем усердии.

В то же время индикаторы выполнения работы должны соответствовать следующим требованиям: быть максимально объективными, чтобы работники воспринимали их однозначно, а на предприятиях с невысоким уровнем контроля они должны быть комбинированными. Однако в сельском хозяйстве осуществить это достаточно сложно. Поэтому система сдельной оплаты труда в таких отраслях, как растениеводство, в будущем не будет иметь большего значения. ■

ФЭНТЭЗИ

«НЕ БЫЛО БЫ СЧАСТЬЯ...»

Как же было прекрасно лететь на новеньком Лэндкрузере 2027 года выпуска по просёлочной дороге, идеально ровному полотну позавидовали бы даже колеса гоночных автомобилей Формулы-1. Главный агроном Василь ещё помнил те времена, когда его жена сетовала, что по дорогам их села не то, что на машине, на каблуках ходить невозможно. В то время единственным развлечением был Дом культуры, где проходили вечерние посиделки, односельчане судачили и мечтали о жизни в городе. Слушать эти охи-вздохи по началу было даже весело, но через несколько месяцев уровень фантазий уже достиг пентхауса где-нибудь на Оболонской набережной с видом на висячие сады Семирамиды.

15 лет назад Василь вышел на рынок труда после аграрного университета, женатый на симпатичной ветврачихе и готовый покорять любые вершины (первым делом, как водится, взобрались на Говерлу). Во время учёбы принимал участие в нескольких практических семинарах, ездил с друзьями на традиционную практику в Англию, где под палящим солнцем 3 месяца не разгибая спину рубил капусту (а ведь изначально рассчитывали срубить побольше лёгких денег и повидать Европу). Закончил ВУЗ без красного диплома, но собирался переехать в село и работать за 250\$, мечтая о карьере главного агронома агрохолдинга. Как оказалось, его готовность работать в селе и довольно низкие ожидания по заработной плате были с радостью восприняты будущим работодателем. Молодого специалиста без опыта работы согласилось взять фермерское хозяйство



Элеанора
Евченко

Полтавщины (по знакомству) на позицию помощника агронома. Жена ездила в соседнее село на свиноферму (не особо перспективное предложение, зато рядом). Тогда-то и начались реальные трудовые будни: в сезон — с утра до вечера на поле, дома периодически не ночуешь, постоянный стресс и непонятная погода; зимой — с агрономом по командировкам, посиделки с партнёрами в бане и попытки «договориться» о поставке семян или техники.

Вечерами в их селе можно было наведаться только в провонявшийся дешёвой «беленькой» бар, где «столик» нужно было заказывать за неделю, ибо места в нём занимались ещё с 8 утра, и до полуночи завсегдатаи превращались как раз в тех, с кем работала жена Васыля.

Через полгода работы он стал агрономом и стремился к большему. Ещё полтора года пролетели, но перспективы карьерного роста было не видать, как и нового комбайна. Тогда-то Василь и понял, что пора идти дальше. Подкорректировал с умом резюме и начал прозванивать агрохолдинги. Через месяц ему предложили переехать в новое хозяйство на 7 000 га в Черкассы на позицию агронома. В хозяйстве была новая отечественная и иностранная



техника, организовывались дни поля и тренинги. Но село было в упадке, как и предыдущее. В качестве программы поддержки «Молодая семья», которую внедрял агрохолдинг, его жене также дали возможность реализовать себя – предложили вакансию заместителя ветврача на ферме КРС. Вечерами Василь изучал английский и читал специализированную литературу, с целью улучшить свои навыки и, тем самым, повысить свою стоимость в глазах как работодателя, так и на рынке труда в целом. Ещё через год в семье появился малыш, и Василь всерьёз начал задумываться о том, что теперешняя инфраструктура села мало отвечала потребностям их молодой семьи. Размышляя о том, как его ребёнок будет ходить в сельский детсад с щелями в стенах и учиться по СССРовским учебникам, Василь постепенно начал замечать седые волосы на голове (в его-то 25!). Как-то раз он даже поинтересовался у жены, сколько будет стоить краска для волос, что бы избавиться от следов паники на голове. И... он начал самостоятельно разрабатывать программу по улучшению инфраструктуры на селе. Надежд на её осуществление за счет денег компании

было мало, но Василь подошёл со всей ответственностью и рвением к разработке программы: опросил своих коллег на предмет их пожеланий касательно рабочего места и инфраструктуры, изучил опыт зарубежных стран, вложил свои мысли и надежды. Спустя 9 месяцев программа была подана на рассмотрение руководителю Васыля. Тот, как и полагается, передал в отдел кадров, а дальше наступили долгие дни ожидания. Каждый день он терпеливо ждал заветного звонка из главного офиса, так же, как ждал когда-то своего первенца. Но времени зря не терял: решили с односельчанами скинуться и купить для начала 2 стола для настольного тенниса и дартс – всяко лучше, чем пропивать деньги в баре. Теперь вечерами жены приходили и болели за своих любимых на соревнованиях. Ближе к лету сами построили детскую площадку и завезли чистый песок, отремонтировали старые лавочки. Как оказалось, эту инициативу оценила компания, и со следующего года началось активное внедрение программы Васыля.

За следующие 8 лет в селе появились новые дороги, два детских садика, школа, небольшой развлекательный центр,

кинотеатр, центр изучения английского языка и 6 компьютерных классов, а самое главное — пункт скорой помощи в 10 минутах езды с любого конца села. Каждый работник компании получил страховку. В первый раз за столько лет, уровень зарплаты был не столь важен для работников хозяйства, они были благодарны за то, что могут нормально жить. Не стоит говорить и о том, с какой преданностью и рвением люди работали, как любили то, что делают. Хотя нет, стОит... ведь хозяйство уже шестой год подряд показывало лучшие результаты в Черкасской области. Именно из этого хозяйства хотели переманить людей другие компании. Именно дети работников этого хозяйства решили получать высшее аграрное образование, вернуться на работу в село, и не потому, что больше никуда не смогли поступить, а потому что с малых лет полюбили свою будущую профессию.


Инициатива Васыля создала элемент внутренней конкуренции во всём

холдинге, и в кратчайшие сроки другие хозяйства холдинга стали показывать хорошие результаты. Руководство стало больше внимания уделять нематериальным факторам мотивации, заботиться о стабильности в компании, мыслить стратегически.

Сегодня, когда-то молодой и неопытный, Василь занимает должность руководителя растениеводческого направления агрохолдинга, но большую часть времени всё так же проводит в селе, где организовывает экскурсии для школьников со всей страны, трудится с коллегами в поле и ... проводит турниры по настольному теннису.

Под новый 2027 год компания подарила отпуск для всей семьи на Марсе и новенький Лэндкрузер.

Но всё это не имеет значения, когда ты видишь результат бессонных ночей и рано поседевшей головы, когда ты видишь след, который оставил в истории этой страны. ■



КОНТАКТЫ:
 Киев, Украина
 +38 095 668-66-31
 www.agrijob.com.ua
 resume@agrijob.com.ua

СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
АГРАРНЫЙ СЕКТОР
 Украина Россия
 Страны СНГ


УСЛУГИ:


- Рекрутинг
- Headhunting
- Executive search
- Подбор молодых специалистов
- Организация образовательных мероприятий


САЙТ ПО ТРУДОУСТРОЙСТВУ
 www.agrijob.com.ua


- Бизнес-пакеты
- Горячая вакансия
- Доступ к базе резюме
- Баннерная реклама
- Проекты


ПОИСК И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА


ТЕХНОЛОГ


ВЕТЕРИНАР


МЕХАНИК


АГРОНОМ


ЗООТЕХНИК

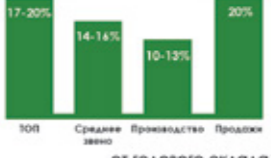
МЕРОПРИЯТИЯ:

- Ярмарка вакансий
- Круглый стол HR
- День молодого агронома

ПРЕИМУЩЕСТВА СОТРУДНИЧЕСТВА:

- Специализация в АПК ★★★★★
- База профессиональных контактов ★★★★★
- Без предоплаты ★★★★★
- Гарантийное сопровождение ★★★★★

СТОИМОСТЬ УСЛУГ:



10% 14-16% 10-13% 20%

ТОП Среднее Производство Продажи
ОТ ГОДОВОГО ОКЛАДА

Команда УКАБ-журнала

АЛЕКС ЛИССИТСА



Д-р. н., Президент УКАБ

Стратегическое управление,
оперативное управление,
анализ эффективности
хозяйствования

ВЛАДИМИР ЛАПА



Генеральный директор УКАБ

Регуляторная политика,
системы налогообложения,
государственная поддержка

ТАРАС ГАГАЛЮК



**Д-р. н., Директор
Агентства «Agriurvey»**

Стратегическое управление,
B2B маркетинг

ЕЛЕНА КОВТУН



**К.е.н., доцент кафедры
мирового сельского хозяйства
и внешнеэкономической
деятельности, НУБип Украины**

Стратегическое управление,
оперативное управление,
анализ эффективности
хозяйствования

АЛЕКСАНДР ГАВРИЛЮК



**Партнер отдела аудита KPMG
в Украине**

Контроль и аудит,
финансовая отчетность в
сельском хозяйстве

БРИГИТТЕ БРАУН-МИХЕЛЬС



**Организационный
консультант и тренер,
Лейпциг**

Консалтинг, коучинг,
управление персоналом

ЛЮДВИГ ТОЙВСЕН



**Профессор, Департамент
сельского хозяйства и развития
сельских регионов, Университет
Геттингена, Германия**

Региональное развитие, развитие
сельской местности, управление
персоналом, стратегическое
управление в агробизнесе

НАТАЛИЯ ГЕРАСИМЕНКО



**К.е.н., ст. преподаватель
кафедры государственного
управления, НУБип Украины**

Государственное
управление, аграрная
политика, агрострахование

ЭЛЕАНОРА ЕВЧЕНКО



**Руководитель рекрутингового
Агентства «AgriJob»**

Управление персоналом,
международная экономика

ЗАЗИ ФОН ДАФИР



**Научный сотрудник,
Департамент сельского
хозяйства и развития сельских
регионов, Университет
Геттингена, Германия**

Управление персоналом,
Деловое администрирование

СЕРГЕЙ СЛЮСАРЬ



Дизайнер-полиграфист

Дизайн, верстка, коллажи,
оформление журнала

ТАТЬЯНА КОТИК



**Пресс-секретарь,
УКАБ**



Украинский клуб аграрного бизнеса

01034 Киев, Украина
ул. Большая Житомирская, 20А, офис 53
Тел.: +380 44 201-49-50
Факс: +380 44 201-49-51
info@agribusiness.kiev.ua
www.agribusiness.kiev.ua