

Як буде змінюватися управління людьми: прогноз від HR-директорів найбільших агрохолдингів

Конспект дискусії HR-директорів: Людмили Горовий, Група компаній Агропросперіс, Наталії Кульчицької, Кернел, Руслана Звоненко і Наталії Романенко, МХП «Агро» і Юлії Порошенко, засновниці AgrohUB

Компанія AgrohUB провела дослідження людського капіталу для шести великих агрохолдингів і зібрала обговорення основних трендів, виявлених в ході бенчмаркінгу. Публікуємо уривки з дискусії про прогнози розвитку ринку:

Юлія Порошенко, AgrohUB:

У процесі підготовки дослідження AgrohUB HR360 Benchmarking, ми виділили кілька трендів, які будуть розвиватися в найближчий час:

- дані – нова валюта для прийняття рішень з питань людського капіталу;
- все більше непрофільних спеціальностей для агро буде йти в аутсорсинг;
- зростання конкуренції за кадри вплине на якість компенсаційних варіантів для співробітників всіх рівнів;
- тотальна діджиталізація – все більше ріал-тайм даних, які збирають аграрії, впливають на прийняття рішень і на показники, які беруть до уваги при управлінні бізнесом.

Крім того, в учасників нашого дослідження є ще кілька прогнозів, якими вони готові поділитися з ринком.

Наталія Кульчицька, Кернел:

Перший тренд – робота з даними. Поява дослідження AgrohUB HR360 Benchmarking – це підтвердження нового тренду: всі рішення в бізнесі, в тому числі, по людям, повинні прийматися на основі даних. Ми вже вміємо оцифровувати дуже багато, і повинні далі в це заглиблюватися. Чому? Є дві основні причини: зростання конкуренції за фахівців, за кваліфікованих робітників, за таланти і зростання собівартості агровиробництва. Діяти як раніше вже не виходить, потрібні нові методи, а дані – це основа того, як можна правильно приймати рішення об'єктивно. Всі розуміють, що буде рости в ціні насіння, засоби захисту рослин, добрива, паливо, земля точно буде рости, а ось як будуть ціни змінюватися на ринку продукції – не зрозуміло. Минулий рік і поки зараз тримаються хороші ціни на продукцію, але ми бачимо волатильність цін, при тому, що якихось реальних, об'єктивних чинників зростання цих цін немає. З урахуванням цих факторів, якщо ти не керуєш собівартістю, то ти не керуєш агробізнесом. А фонд оплати праці – істотна її частина. І тут дані дуже важливі.

AGRO HUB ●

Другий тренд – зростання аутсорсингу. За прогнозом WEF, частка аутсорсингу збільшиться до 40% в наступні 5 років. Поки у нас в країні не завжди аутсорсингові компанії дають потрібний рівень сервісу і багато холдинги закривають своїми силами, але ситуація зміниться. І нам, як HRам вже зараз потрібно думати, як змінювати свої підходи до роботи з людьми в нових умовах.

Третій тренд – поворот бізнесу до людей, зміна ставлення до робочих спеціальностей в агро, яке тягнеться ще з часів колгоспів. Вже видно поліпшення, адже всі розуміють, що без водіїв і механізаторів в сезон дуже складно. Думаю, що будуть зміни не тільки в системі оплати праці і компенсаційних складових, але і в цілому, в ставленні до людей.

Четвертий тренд – нові KPI в зв'язку з діджиталізацією. Тепер, коли ми можемо відслідковувати все, що відбувається на полі, ми можемо визначати нові метрики і, відповідно, нову оцінку і для агрономів, і для інших технічних спеціальностей. Тому, з'являться нові KPI або на заміну, або на додаток до фінансових.

Руслан Звоненко, МХП «Агро»:

Якщо говорити про тренди, які ми бачимо, у всякому разі, для нашої компанії, ми будемо рухатися в бік підвищення ефективності використання робочих місць. Межу, яка є у нас зараз – приблизно 9 осіб на гектар – ми плануємо все одно знижувати. Плюс ми плануємо робити структуру управління ще більш пласкою, відходити від великої кількості середнього менеджменту. Ми не говоримо про формування бірюзової компанії, але ми рухаємося в цьому напрямку. Думаю, що тим же шляхом йдуть багато компаній: вони укрупнюють структури або роблять їх більш пласкими. Також, ми досягли тієї стадії оптимізації чисельності, коли просто адміністративним рішенням вже не знайдеш людей, вже всі зайняті, тому ми для себе ставимо завдання – діджиталізація. І діджиталізація саме тих процесів, які не несуть ніякої додаткової вартості. Ми діджиталізуємо просту роботу. Наприклад, випуску ТТН на поле вже оцифрували. Ми мінімізуємо людський фактор, щоб знизити кількість помилок.

Якщо говорити про тренди C&B, то в наступному році ми плануємо перейти на якісно нові KPI. Якщо зараз KPI, в основному, пов'язані з результатом роботи підприємства в цілому, то в майбутньому ми хочемо достукатися персонально до того агронома, який впливає на конкретно це поле.

Людмила Горова, Група компаній Агропросперіс:

У нас структура вже досить пласка і навантаження вже настільки оптимальне, що ми дивимося на інші системи управління. Наприклад, ми розвиваємо проект Агропросперіс-Франшиза, тому що ми віримо, що майбутнє не за холдингами, а за фермерами. Це пов'язано і з відкриттям ринку землі, і з тим, що франшиза дозволяє знизити частку фонду оплати праці в структурі собівартості. На мій погляд, франшиза – це ще один тренд.

AGRO HUB ●

Також тренд – зростання бонусної частини і, відповідно, зменшення фіксованої в структурі оплати праці. Уже зараз у наших агрономів бонуси складають від 40% до 70%, у інженерів – від 30% до 50%, у землевпорядників – 20-30%. Це наша філософія в оплаті праці: ми платимо за результат і вважаємо, що потрібно зацікавлювати персонал працювати ефективно. Ми багато років працювали над формуванням підприємницького мислення у наших співробітників. Ми говоримо: ми вирощуємо не зерно, а підприємців. Я вважаю, що ринок буде йти в цю сторону, збільшувати змінну бонусну частину і скорочувати фіксовану.

Наталія Романенко, МХП «Агро»:

Я хочу ще додати, що до кінця року ми зіткнемося ще з новим викликом, пов'язаним з новим законом про перевезення, а саме – заборонаю перевантажень. Машин на дорогах буде більше, приймання на елеваторах і перевезення будуть утруднені, а отже – виросте і частка роботи лабораторії. Тут нам потрібно поглибити автоматизацію і переглянути систему оплати праці, щоб прискорити прийом зерна на елеваторах і зменшити простій автомобіля.

Також хочу відзначити ще один тренд: омолодження всіх категорій співробітників. Це означає, що стара матриця оплати праці та системи компенсацій вже не буде працювати. Її потрібно змінити, причому важливо прив'язати пільги до цінностей, які поділяють співробітники різних вікових груп. Якщо цінність співробітника – інноваційність, здоров'я або сім'я, то і пільги для нього повинні бути пов'язані з цим. Тому тут ми теж будемо переорієнтувати свої системи на запити наших співробітників.

А ще, я сподіваюся, що головним трендом цього року стане наша конкурентна колаборація, коли ми зможемо об'єднатися і, розуміючи всі ті виклики, які зараз стоять перед всією галуззю, посилимо прийняття управлінських рішень гідної аналітикою і виведемо український агробізнес на новий рівень в частині управління персоналом.

Довідка про компанію:

Agrohub – це команда висококваліфікованих аналітиків, експертів аграрного ринку та знавців кращих управлінських практик, яка допомагає аграріям обмінюватися кращими практиками, приймати правильні рішення і отримувати кращі результати. З 2018 року ми працюємо з ТОП-20 найбільших агрохолдингів України та з фермерами. Деталі: <https://agrohub.ua/>