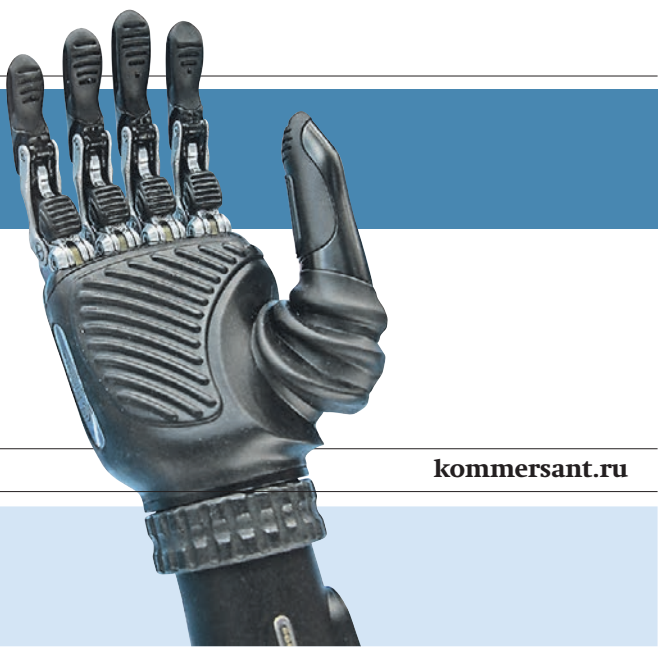


16	Как организовать командную работу в коллективе	17	Зачем измерять вовлеченность сотрудников	18	Что ждет российский рынок труда в 2024 году
----	--	----	--	----	---



Крупные российские компании активно инициируют создание внутренних профессиональных сообществ для своих сотрудников, поскольку видят в этом пользу для развития своего бизнеса. Такой вывод можно сделать из исследования СберУниверситета. Кроме того, наличие профсообщества в компании повышает лояльность ее сотрудников и позволяет эффективнее продвигать бренд работодателя.

Общественно-профессиональные объединения

— практика —

Портрет профсообществ

Профессиональные сообщества сотрудников могут повышать лояльность к бренду работодателя, поскольку позволяют своим участникам наращивать профильную экспертизу и социальные связи. Такой вывод можно сделать из результатов исследования, которое провели СберУниверситет и команда SberProfi при поддержке hh.ru и Community University. Материалы исследования основаны на серии глубинных интервью и опросе представителей более 150 внутренних профсообществ.

Почти каждое второе (48%) профсообщество, попавшее в выборку исследования, включает более 300 участников. В 11% сообществ состоят от 51 до 300 человек. 41% сообществ значительно меньше по размеру и включает менее 50 человек. Стоит отметить, что внутренние сообщества в основном свойственны крупным компаниям с численностью от 1 тыс. сотрудников — на такие организации приходится половина изученных профсообществ (50%). 14% комьюнити есть в компаниях размером от 251 до 1 тыс. сотрудников, еще 15% — в фирмах от 101 до 250 сотрудников. На организации с численностью до 100 сотрудников приходится еще 21% изученных сообществ.

Например, внутреннее профсообщество группы компаний «Ростелеком» насчитывает 700 человек, рассказывает директор департамента анализа ИТ Светлана Маркина. «К профсообществу может присоединиться любой сотрудник из группы компаний «Ростелеком», интересующийся темой ИТ. Среди участников — представители ИТ, бизнес-сегментов, безопасности, технических функций», — говорит она. В одной компании может быть и несколько сообществ — например, как рассказывает директор по персоналу группы ЛАНИТ Ирина Бармина, у них есть и сообщество спикеров, и авторов блога на «Хабре», и продакт-менеджеров. «Есть сообщество киберспортсменов, спортсменов, а также сообщество технических экспертов», — добавляет она.

Несколько профсообществ, сформированных по разным критериям: возрастным, гендерным, тематическим, существуют и в ОАО РЖД. «Поскольку РЖД — молодая компания (более трети сотрудников — молодежь в возрасте до 35 лет), в молодежной среде активно формируются и развиваются сообщества по интересам. Работники находят себя в волонтерской деятельности, рационализаторском и инженерном творче-



стве, интеллектуальных проектах. Например, в конкурсе «Новое звено», который призван стимулировать научную и техническую мысль молодых работников, в прошлом году приняли участие более 5,5 тыс. человек, а за всю историю конкурса в нем участвовали более 45 тыс. человек, было разработано более 22 тыс. проектов», — рассказали «Б» в пресс-службе компании. Кроме того, ОАО РЖД создало отдельный портал, чтобы дать возможность вступать в сообщества своим сотрудникам. «Темы сообществ самые разнообразные: общественно полезные инициативы, отношения, получение и развитие навыков, карьера, забота о себе. На сегодняшний день создано 140 сообществ по пяти направлениям, в которые вступили свыше 2,7 тыс. работниц компании», — рассказали в компании.

Как отмечают опрошенные «Б» компании, источники финансирования работы профсообществ могут различаться. «У нас нет специально выделенного бюджета. Для организации наших мероприятий, мотивации участников и других активностей профсообщества мы используем успешный опыт коллаборации с разными блоками внутри компа-

нии», — рассказывает Светлана Маркина. Схожим образом, по словам лидера чаттера дата-инженеров компании «Билайн» Михаила Благава, бюджеты выделяются и на профсообщество этой компании. Напротив, как рассказали «Б» в пресс-службе компании «Ланит», их профсообщества отдельно финансируются департаментом по работе персоналом.

Профсообщества и их влияние на бизнес

В ходе исследования выяснилось, что профсообщества позволяют бизнесу решать задачи сразу по нескольким направлениям. Абсолютное большинство лидеров профсообществ (71%) сходятся во мнении, что комьюнити помогают обмениваться опытом и экспертизой. Почти каждый второй (49%) опрошенный отмечает формирование инициатив по совершенствованию процессов и продуктов. Чуть меньше (46%) указывают на налаживание кросс-функционального взаимодействия. «Смысл сообщества состоит в создании синергии между специалистами, работающими в разных командах, и сокращении времени решения задач. Например, какая-то технологическая задача может решаться

в разных командах, эти решения можно переносить. Как правило, сотрудники в одной роли работают с одними и теми же технологиями, сталкиваются с типовыми трудностями. Сообщество помогает формировать лучшие практики, шаблоны и библиотеки готовых решений для внутреннего использования. Таким образом, бизнес-задачи сотруднику ставит непосредственный линейный руководитель, а чаттер помогает понять, как решить ее в соответствии с лучшими практиками и стандартами компании», — рассказывает Михаил Благава.

Развитие сообществ напрямую связано с задачами бизнеса, соглашается Ирина Бармина. «Например, технические митапы, которые мы проводим для технического сообщества, помогают экспертам в такой большой компании, как наша, обмениваться знаниями, опытом, понимать, чем занимаются другие подразделения, находить точки пересечения в бизнес-проектах. Задача сообщества Lanit Product Manager — помочь сотрудникам, у которых уже есть сформулированные идеи новых продуктов, верифицировать и доработать их под руководством экспертов до MVP или пилота.

с14

«До 2022 года бывали случаи, можно сказать, картельного сговора между работодателями»

— позиция —

Одной из главных задач бизнеса на 2024 год обещает стать решение проблем с кадрами. Ожидается, что конкуренция между компаниями за работников будет только расти. «Б» поговорил с членом Совета Конфедерации труда России ПАВЛОМ КУДЮКИНЫМ о том, в чем смысл работы профсоюзов в этих условиях, прекарной занятости, и картельных сговорах работодателей.

О картельных сговорах работодателей

— Как себя сейчас ощущают независимые российские профсоюзы, на ваш взгляд? Все говорят, что в России установился «рынок работников» и что работодатели зачастую готовы выполнить любые его требования. Нужны ли в таких условиях профсоюзы? И остались ли у них какие-то инструменты давления на работодателя? — Да, провести в России забастовку «по закону» (глава 61 Трудового кодекса) сейчас почти невозможно. Нужны предварительные процедуры плюс обязательное условие, чтобы и требования в основном коллективного спора, и само объявление забастовки как таковой требуют решения общего собрания либо кон-

ференции трудового коллектива. Это все трудноисполнимо, поэтому приходится искать обходные пути. Самый известный — это «итальянская забастовка», что подразумевает работу строго по правилам. Можно использовать норму о самозащите индивидуальных трудовых прав в виде коллективной подачи индивидуальных заявлений и приостановке работы в ответ, например, на невыплату зарплаты более 15 дней или условия труда, угрожающие жизни или здоровью. Даже одновременную подачу заявлений об увольнении с формулировкой, что они будут отозваны (закон такое предусматривает) при удовлетворении требований. Наконец, так называемый веер Лесика, который был изобретен на заводе Ford во Всеволожске (сейчас уже не существующем).

— «Веер Лесика»? Как это работает? — Смотрите, если ваши переговоры с работодателем зашли в тупик, вы формируете длинный список малозначимых требований к нему и бастуете последовательно, требуя их исполнить. Например, в один прекрасный вечер ночная смена объявляет забастовку — работодатель бежит в суд, чтобы ее признали незаконной. Суд, естественно, так и делает — профсоюз исполняет его решение. Но затем объявляет забастовку другая смена с другим требованием — и все повторяется снова, и так в принципе до бесконеч-

ности. В какой-то момент до работодателя доходит, что вообще-то надо лучше переговариваться, а то так тебе все равно ущерб наносится, а придираться-то невозможно. Но это работает при сильном, авторитарном профсоюзе, за которым последуют и при призыве начать стачку, и при указании ее прекратить. Если профсоюз недостаточно силен, то работодатель может просто сделать вид, что забастовку не заметил, и привлечь штрейкбрехеров, как было, например, в Московской области на одном из предприятий группы «Автологистика» в 2013 году, где рабочие попробовали использовать эту тактику, но неудачно.

Так что какие-то инструменты есть, и, на мой взгляд, они могут оказаться необходимыми. Хотя, конечно, сейчас ситуация меняется для работников все-таки в лучшую сторону за счет роста конкуренции между компаниями. Вот, например, до 2022 года были случаи, можно сказать, картельного сговора между работодателями, когда старались держать зарплату на предприятиях одной отрасли более или менее на одном уровне. Они обменивались данными о зарплатах через специализированные консалтинговые компании, которые их обрабатывали и потом предоставляли компаниям-абонентам в виде отчетов. Их представители встречались, обсуждали это.

— А как вам стало об этом известно?

— Как-то раз на такую встречу пригласили лидера входящего в наше профобъединение Конфедерация труда России профсоюза «Новопрод» Ивана Мильих. — Но, наверное, можно предположить, что, если конкуренция за работников растет, работодателям может быть выгодно не столько бороться с профсоюзами, а, наоборот, использовать их как источник дополнительной информации о настроениях работников?

— Да, такой тренд есть, но он, собственно говоря, не новый. Многие крупные компании вполне успешно сотрудничают с профсоюзами на своих предприятиях, осуществляя через них какие-то социальные функции, используя их как дополнительный административный центр. Например, по этому пути еще в начале 2010-х пошел СИБУР. Там руководство холдинга, по сути дела, заставило предприятия восстановить профсоюз, который существовал в советское время. Или, например, ОАО РЖД, где профсоюз как раз сохранился и вполне успешно начал сотрудничать с работодателем, решая какие-то общие вопросы. То есть у нас на глазах восстанавливается патерналистская модель, в которой работник — объект если не заботы, то по крайней мере внимания. Раньше такой патернализм у нас практиковало государство, а теперь вот крупные корпорации.

с16

— мнение —

ОБЪЕДИНИТЕСЬ, МИЛЛИОНЫ



Редактор приложения «HR-технологии» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о том, что может сплотить сотрудников

Обычно у «HR-технологий» нет главной темы номера — обычно тот список историй, которые мы хотим уместить в очередной выпуск, оказывается довольно длинным, а их

содержание достаточно разномасштабным. Но при подготовке этого номера, когда я еще раз посмотрела на все подготовленные материалы, я поняла, что в этот раз главная тема у нас все-таки есть.

Эта тема объединения сотрудников в различные сообщества — и то, как эти объединения эволюционировали за последние 100–150 лет. Понятно, что в этот конкретный период история их развития начинается с профсоюзов, и в своем интервью нам член Совета Конфедерации труда России Павел Кудюкин подробно объясняет, почему уже в 1918 году в России они утратили свои основные функции и превратились, по сути, в орган социальной защиты, занятый только распределением путевок в санатории. В современной России у профсоюзов, напротив, оказалось несколько возможных путей развития — часть были восстановлены крупными промышленными компаниями и стали выполнять функции, аналогичные возложенным на них в советское время. Другие, напротив, проявили способности к самоорганизации и, став относительно независимыми от работодателей, смогли периодически инициировать различные забастовочные акции.

Впрочем, сейчас, когда на рынке труда растет конкуренция за самых разных сотрудников, потребность в последних, скорее всего, будет падать, а в первых, почти полностью подконтрольных компаниям, — расти. Более того, работодатели последние годы сами все активнее побуждают сотрудников вступать в разные корпоративные сообщества, от спортивных до волонтерских. Новейший тренд — создание внутренних профессиональных сообществ, которым посвящено исследование СберУниверситета. По оценкам его автора, такие сообщества могут быть на большинстве крупных российских предприятий, а их численность измеряется тысячами человек.

Понятно, что компании, создавая такие корпоративные комьюнити, не пытаются перехватить повестку у оставшихся в живых профсоюзов напрямую, но тем не менее с помощью сообществ работодатели косвенно улучшают условия работы для сотрудников и снижают вероятность их недовольства. Впрочем, полностью контролировать те социальные эффекты, которые могут родиться от общения занятых на одном предприятии, невозможно, а значит, у объединений, которые изначально задумывались как исключительно образовательные, возможно, есть и иной потенциал.

Вот так в целом можно обрисовать смысловое ядро нашего нового выпуска — и я надеюсь, что он покажется вам, нашим читателям, достаточно интересным, чтобы ждать следующего. А в ежедневном режиме истории про рынок труда, российский и международный, HR-технологии и прочее можно читать в моем тг-канале «Человеческий фактор». До встречи там!

Работа для избранных

— тенденция —

В 2024 году, согласно прогнозу Международной организации труда (МОТ), уровень безработицы в мире после снижения в течение нескольких лет перейдет к росту. Показатель пока вырастет незначительно — с 5,1% в 2023 году до 5,2% в 2024-м, в абсолютных значениях число безработных увеличится на 2 млн человек. В МОТ также прогнозируют усиление дисбалансов на рынках — сохранение дефицита кадров при сокращении среднего количества отработанных работниками часов, замедление темпов роста производительности труда и снижение реальных располагаемых доходов населения на фоне инфляции.

Безработице обещают рост

Доклад МОТ «Мировые тенденции в области занятости и социальных перспектив: 2024», опубликованный в январе, констатирует устойчивость глобального рынка труда в условиях экономических шоков последних лет. Так, уровень безработицы в мире в 2023 году составил 5,1% после 5,3% годом ранее. Однако уже в 2024 году состояние мирового рынка труда может ухудшиться: эксперты указывают на признаки структурных дисбалансов.

Согласно докладу, в 2023 году темпы сокращения безработицы замедлились во всем мире, а в странах с высоким уровнем дохода безработица оставалась стабильной. В 2024 году ожидается разворот тренда и незначительный рост уровня безработицы в мире. По прогнозам МОТ, по итогам 2024 года показатель может достигнуть 5,2% вместо 5,1%. Работу в 2024 году будут искать еще 2 млн человек по всему миру, в результате численность безработных увеличится до 190,8 млн человек. Рост уровня безработицы ожидается повсеместно, но самым высоким он будет в странах с высоким уровнем дохода — с 4,5% в 2023 году до 4,7% в 2024-м (в общей сложности 1 млн человек). Рост безработных в развитых странах отчасти объясняется тем, что в условиях взлета инфляции компании в прошлом году могли расширять наем, не увеличивая реальных расходов на оплату труда. Торговля темпов роста цен могло вызвать рост этих расходов, привести к сокращению штатов и отказу от неэффективных сотрудников.

Падение уровня безработицы в 2023 году авторы доклада связывают с тем, что занятость росла быстрее, чем участие в рынке труда. Однако с 2021 года глобальный рост занятости замедлился. Мировая занятость выросла в 2023 году на 2,2% по сравнению с 2,8% годом ранее. Ожидается, что в 2024 году последствия экономического спада заметнее отразятся на динамике создания новых рабочих мест — этот показатель, как считают в МОТ, с опозданием отзывается на замедление экономического роста. Таким образом, рост занятости прогнозируется на уровне 0,8% в 2024 году и 1,1% в 2025 году. Наибольшие проблемы испытывают страны с высоким уровнем дохода, где рост занятости в 2024 году будет отрицательным, показатель незначительно улучшится в 2025-м. Небольшой прирост занятости прогнозируется в странах со средним уровнем дохода, в странах с низким уровнем дохода показатель останется высоким.

Сравнительно небольшой рост безработицы в 2024 году на фоне замедления экономического роста и возможностей найма объясняется одновременным сокращением уровня участия в рабочей силе.

с18

HR-технологии

Общественно-профессиональные объединения

— практика —

13 Работа этого сообщества напрямую связана с задачей развития продуктовой культуры в компании. Киберспорт и спорт отлично работают на внутреннюю вовлеченность и развитие ИТ-бренда», — говорит она.

Профсообщества также могут оказывать позитивный эффект и на HR-процессы: 56% лидеров отметили удержание и повышение вовлеченности сотрудников, а 46% — создание базы знаний в предметной области. Каждый четвертый (26%) выделил помощь в найме, адаптации и профоценке. «Наличие внутреннего сообщества позволяет специалистам работать не только с задачами на проекте, но и знакомиться с новыми технологиями в рамках коммуникации в сообществе, принимать участие в нескольких проектах в течение времени работы в компании. Сообщество помогает поддерживать продуктивную атмосферу в командах, фасилитирует обсуждения между сотрудниками и руководителями, при необходимости помогает построить процессы в командах для достижения максимальной эффективности применения навыков сотрудника в роли. Также сообщество принимает непосредственное участие в процессе найма: опытные сотрудники в роли помогают находить новых кол-

лег, проводят техническую часть интервью. Это позволяет всем руководителям в „Билайне“ формировать качественную экспертизу по соответствующей роли, даже не являясь экспертами в ней», — говорит Михаил Благос.

Отметим, как считает более половины опрошенных (52%) в ходе исследования, ключевой мотивацией для участников является именно развитие профессиональной экспертизы. Также респонденты указывали на неформальное общение и нетворкинг (42%), участие в профессиональных мероприятиях (25%).

Отдельным направлением лидеры профсообществ (35%) отмечают развитие HR-бренда и налаживание партнерских отношений — речь идет о демонстрации экспертизы участников внутри компании и на внешний контур. Это может включать выступления на конференциях, размещение материалов (статьи, подкасты, видео) на публичных ресурсах, а также построение партнерских отношений с другими компаниями. Профессиональные сообщества, соглашается Светлана Маркина, повышают лояльность сотрудников не только внутри компании, но и во вне. «Так, в рамках наших больших ежегодных открытых конференций мы выстраиваем партнерские отношения с внешними технологическими компаниями, при-

глашая к интеграции действительно топовых экспертов рынка. Это положительно влияет на нетворкинг в сообществе, а также предоставляет участникам (как внутренним, так и внешним) ощущение принадлежности к сообществу. Также мы как сообщество в первую очередь стремимся демонстрировать экспертность команды через выступления и публикацию контента на внешних ресурсах, что также откладывает позитивный отпечаток на бренд компании», — говорит она.

Для каждого сообщества может существовать своя система мероприятий в зависимости от цели, которая перед ним стоит, отмечает Ирина Бармина. «Например, задача сообщества спикеров — развивать культуру выступлений в компании. У этого сообщества существует свой Клуб спикеров, в котором сотрудники оттачивают навыки ораторского мастерства, ведения переговоров, учатся делать яркие презентации. Это комплексная программа, на которой сотрудники могут получить развивающую обратную связь по внутренним и внешним выступлениям, например на IT-конференциях. Участникам сообщества авторов «Хабра» мы в рамках серии обучающих челленджей с экспертами помогаем прокачать писательские навыки. Для спортивного клуба у нас есть план тренировок на год в зависимости от на-

правления, у нас их несколько: футбол, баскетбол, йога, лыжные тренировки и другие. Киберспортсмены участвуют в корпоративных баттлах, во внутренних и внешних соревнованиях. У каждого сообщества есть отработанная система мероприятий, которую мы развиваем, опираясь на обратную связь от сотрудников», — отмечает она.

Стоит отметить, что почти каждый второй (49%) опрошенный лидер считает, что их профсообщество существенно влияет на бизнес-показатели компании. Среди примеров, которые привели участники исследования: внедрение платформ для анализа данных и машинного обучения, запуск внутренней школы дата-аналитиков, создание совместно с HR единой системы роста и развития сотрудников, сокращение онбординга в инструменты DevOps на 30%.

Барьеры на пути развития Несмотря на очевидную пользу для компании, лидеры профсообщества сталкиваются с проблемой их развития и управления. Так, 60% лидеров сложно совмещать основную работу и деятельность в комьюнити. Каждый второй отмечает, что у внутренних сообществ нет заказчика или спонсора. На недостаточное количество финансовых ресурсов или бюджета для развития указали 34% лиде-

ров. Еще 34% отмечают, что синдром самозванца или страх проявлять активность среди участников препятствуют развитию комьюнити. Отсутствие инструментов для автоматизированного сбора данных и аналитики деятельности выделили 32% лидеров.

Эффективное управление профессиональными сообществами требует набора механизмов организационного управления. Должны быть определены цели, задачи, выделены роли и обязанности, описаны метрики и процесс оценки деятельности комьюнити, а также обеспечено регулярное взаимодействие участников.

Наличие заказчика в лице топ-руководителя — необходимое условие для успешного существования сообщества, иначе у профсообществ нет полномочий на использование ресурса участников в рабочее время, а также бюджета. Кроме того, от поддержки непосредственных руководителей напрямую зависит результативность участников сообщества. Она необходима для планирования рабочего времени сотрудников на выполнение задач комьюнити, включения проектов комьюнити в командные и индивидуальные цели сотрудников, а также для проработки системы оценки результатов деятельности сообщества совместно с HR-департаментом компании.

Как отмечает проректор по исследованиям и инновациям СберУниверситета Алексей Суханов, один из ключевых факторов успеха профсообщества — наличие заказчика в лице топ-руководителя, который должен принимать активное участие в целеполагании сообщества, продвигать его и выделять ресурсы на его работу и развитие. «Еще одно важное условие: четкое определение профессиональных целей и задач, которые должны соответствовать стратегии развития компании, а также четкое формулирование результатов работы», — говорит он.

Тем не менее, как считает руководитель направления управления контентом в hh.ru Евгений Вольнов, исследование профсообществ показывает, что «мы только приоткрываем огромный потенциал сообществ и практик комьюнити-менеджмента, которые, конечно, станут важным инструментом для решения широкого спектра задач, связанных с развитием и удержанием талантливых вовлеченных сотрудников». «Сообщества могут быть одним из ключевых драйверов для HR-бренда, могут быть проводником ценностей, создавать ощущение принадлежности, влиять на эффективность рекрутмент-процессов. Позитивный тренд в том, что в компаниях сейчас интенсивно развивается эта культура», — заключает он.

Анастасия Мануйлова

МНЕНИЕ

Управляющий партнер UpScale11 АНАСТАСИЯ ХРИСАНОВА — о практике создания профессиональных сообществ для сотрудников разных компаний.

Последние несколько лет я наблюдаю существенный рост интереса к профессиональным сообществам внутри компании. У меня есть опыт их запуска в нескольких компаниях, например в «Ламод», и мне хотелось бы поделиться основными выводами, которые можно из него сделать.

Так, создав такие сообщества, мы получили сразу несколько эффектов. Во-первых, мы получили площадку для обмена экспертизой: мы довольно быстро сформировали пул вопросов, которые интересны участникам, и тех, кто внутри мог бы подготовить обучающие вебинары по этим вопросам.

Во-вторых, нам удалось таким образом показать тех экспертов, которые были у нас в команде и имели собственный высокий уровень знаний и практических навыков: высту-



пали на знаковых конференциях, преподавали в университетах и на собственных курсах.

В-третьих, внутри сообщества мы сформировали пул тех специалистов, которые никогда не пробовали делиться своей экспер-

тизой. Они смогли протестировать себя в этой новой роли, получили дополнительный опыт и навыки, потому что научились выступать перед профессиональной аудиторией, собирать, упаковывать свои знания, обучать коллег.

И таким образом смогли претендовать внутри компании на переход на более высокий грейд. В-четвертых, рассказывая об этих профессиональных сообществах, в том числе в рамках профессиональных открытых сообществ на «Хабре» и профессиональных конференций, мы получили существенный интерес к нашему HR-бренду. По мнению кандидатов, само наличие таких профессиональных сообществ внутри компании для них является важным показателем того, что компания гибкая, открытая и дает людям возможность обмениваться знаниями и иметь внутренний рост.

В-пятых, у нас появлялись люди, которые использовали свое участие в профессиональных сообществах для того, чтобы построить свой карьерный трек и совершить

переход из одной позиции в другую внутри компании. Повысился процент ключевых позиций, закрытых внутренними переводами.

А еще в таких сообществах у нас родилась классная традиция собираться всем вместе, чтобы поделиться какими-то новостями индустрии, интересными данными по итогам участия в профессиональных конференциях. И таким образом вся команда внутри этого сообщества была в курсе того, что происходит в России и в мире, повышался уровень осведомленности и арсенал тех инструментов, которые они могут использовать.

Профессиональные сообщества стали также площадкой для генерации новых идей, новых технологий (с учетом специфики нашего бизнеса, которые помогали улучшить наши операционные и управленческие процессы).

Такие сообщества мы потом распространяли и на другие сферы. Такое сообщество было в HR, у нас было такое профессиональное сообщество среди наших операционных

подразделений. Эффект для нас сложно переоценить, потому что в целом он оказался достаточно многогранным: и привлеченность на рынке, и повышение лояльности, и повышение экспертизы и осведомленности, и механизм формирования предложений по улучшению.

При этом важно отметить, что на этапе формирования таких сообществ мы прошли несколько этапов. Сначала со стороны HR мы выстроили коммуникацию с командами о том, что для них может значить формирование таких сообществ, узнали, какие сообщества хотели бы сделать, организовали площадку для сообществ. Со временем мы сформировали свой подход в участии HR-подразделения в формировании этих сообществ: поддержка участников и экспертов с инструментальной точки зрения и обеспечение ритмичности жизни сообщества.

Основное, что помогает профессиональному сообществу не просто сформироваться, но и давать пользу, обеспечить ритмичность

его жизни, то есть публиковать материалы, которые важны и интересны, помогать участникам находить те форматы, в которых они могли бы делиться этими материалами, готовить выступления, помогать методически собирать обучающие материалы, задавать какие-то темы для обсуждения, включать в сообщество тех людей, которым это еще было бы интересно и так далее.

Для нас это означало, что нам нужно было внутри сформировать такую экспертизу по комьюнити-менеджменту, для того чтобы эти внутренние сообщества действительно могли давать, поддерживать и приумножать тот эффект, который для нас оказался очень важным и с точки зрения HR-бренда, и с точки зрения формирования внутренней культуры причастности, и с точки зрения развития экспертности среди участников профсообществ, и с точки зрения повышения экспертизы команды в целом и нахождения каких-то новых форматов для улучшения нашей ежедневной деятельности.

В ПОЛОВИНЕ СЛУЧАЕВ ПРОФСОБЩЕСТВА ВОЗНИКАЮТ В КОМПАНИЯХ С ЧИСЛЕННОСТЬЮ СОТРУДНИКОВ ОТ

1000

>300

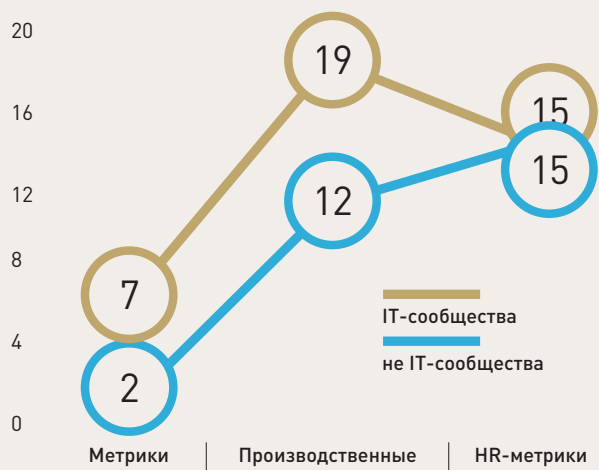
ЧЕЛОВЕК — РАЗМЕР ПОЧТИ КАЖДОГО ВТОРОГО ПРОФСОБЩЕСТВА (48%)

ТОП-10 РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОФСОБЩЕСТВ

1. Регулярно исследуйте потребности целевой аудитории профсообщества
2. Четко определите цели и задачи
3. Привлеките заказчика в лице топ-руководителя
4. Выделите лидера команды и распределите задачи
5. Сформулируйте правила и принципы работы профсообщества
6. Организуйте регулярное взаимодействие между участниками профсообщества
7. Определите каналы привлечения новых членов
8. Организуйте адаптацию новых членов
9. Вовлекайте участников профсообщества в его деятельность
10. Используйте метрики, чтобы оценить развитие профсообщества

ЧАСТОТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ МЕТРИК (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



ОСНОВНЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ ПРОФСОБЩЕСТВ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



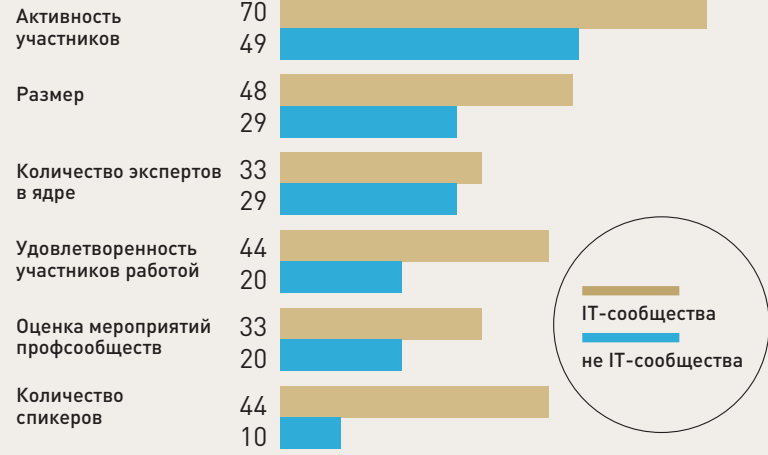
ТОП-10 ПРИЧИН УЧАСТВОВАТЬ В ПРОФСОБЩЕСТВЕ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



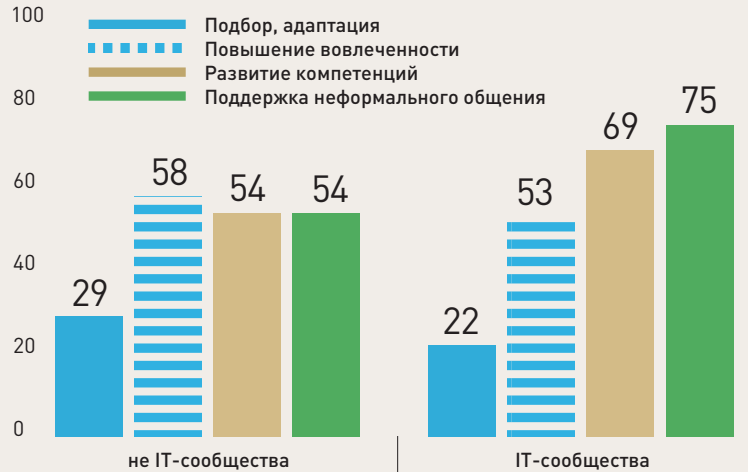
МЕТРИКИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФСОБЩЕСТВ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



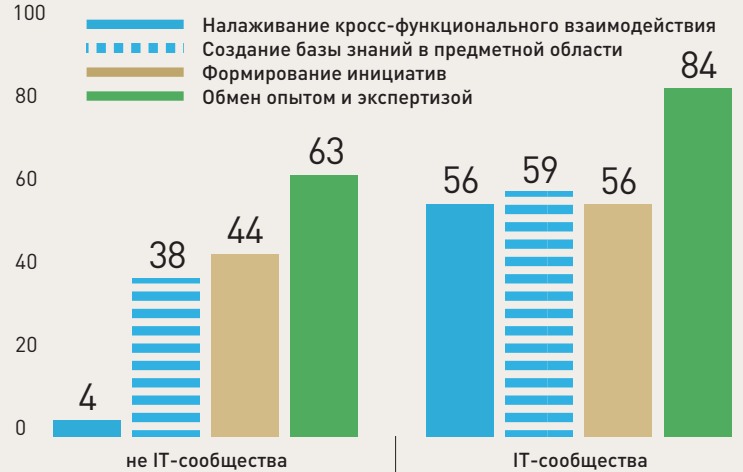
ВЛИЯНИЕ ПРОФСОБЩЕСТВ НА HR-ПРОЦЕССЫ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



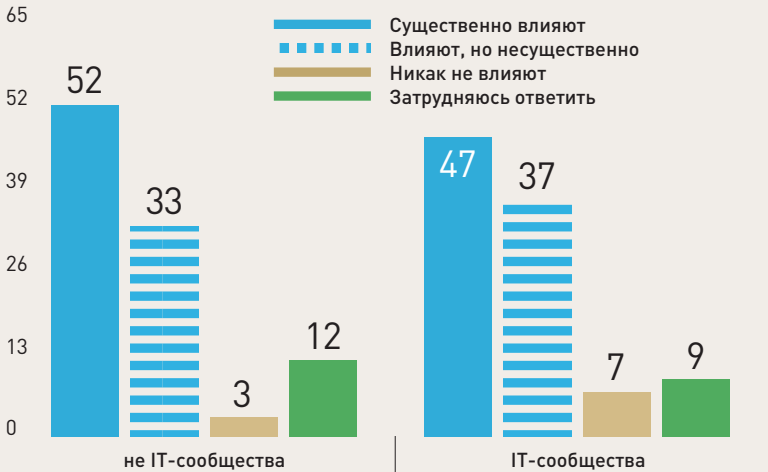
ВЛИЯНИЕ ПРОФСОБЩЕСТВ НА БИЗНЕС (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



КАК ПРОФСОБЩЕСТВА ВЛИЯЮТ НА БИЗНЕС КОМПАНИИ (% РЕСПОНДЕНТОВ)

ИСТОЧНИК: СБЕРУНИВЕРСИТЕТ.



HR-технологии

От общепита к фудтеху одним касанием

— опыт —

Доставка готовых блюд стала одной из самых популярных фуд-тех-услуг в России. ВЛАДИМИР ОВЕЛЯН разработал и внедрил в работу своей компании по доставке еды «Dostaевский» не имеющую аналогов в России ИТ-платформу «Dostавизор», с помощью которой скорость обработки заказов выросла на 10%, а оборот сети увеличился на 45% год к году.



Счет на минуты

В 2012 году, когда Владимир Овелян основал свою первую компанию формата dark kitchen «Пирогі домой», конкурентной скоростью доставки считались 60 минут. За два года начинающий предприниматель открыл еще три кухни, которые обрабатывали по 400 заказов в день. В 2014 году компания сменила бренд на «Dostaевский» и расширила ассортимент до шести фуд-направлений. За десять лет компания Владимира Овеляна завоевала награду «Лучший сервис доставки еды в Санкт-Петербурге», открыв в городе 29 предприятий, вышла на рынок Москвы, где сегодня функционирует 18 кухонь, запустила проекты в Новосибирске, Краснодаре и Сочи. В Сочинской агломерации компания ввела новшество — собственный парк мопедов и автомобилей для доставки еды, в который вложила 10 млн руб. Кроме того, господин Овелян запустил стандартизированное производство ингредиентов для всех предприятий компании и открыл учебный центр для сотрудников и партнеров бренда. «Качественная продукция, идеальный сервис, грамотная стратегия развития — вот формула успешного бизнеса», — говорит Владимир Овелян.

Наличие производств в пяти крупнейших городах и агломерациях России потребовало нового подхода к управлению бизнесом. Его осуществили с помощью уникаль-



ной, не имеющей аналогов платформы «Dostавизор», которую Владимир Овелян разработал совместно с партнером крупным разработчиком IT-систем Heads and Hands.

Трудности перевода

Единая система управления продажами (CRM) и управления ресурсами предприятия (ERP) заменила собой множество программ, освободила администраторов, курьеров и поваров от бумажной работы и принципиально изменила подход к оценке загрузки кухни: она стала считаться в блюдах, а не в чеках. Платформа заменила на производстве 30 сотрудников и повысила скорость выполнения заказа на 10%. «Dostавизор» координирует работу кухонь, прием заказов, считает время приготовления блюд и отображает их порядок, составляет маршрутные листы, считает зарплату за смену и многое другое. Как опытный управленец, формирующий кадровую политику компании с самого ее основания, Владимир Овелян сначала тестировал систему, а затем ввел повсеместно. В Сочи новые кухни запустились сразу с новой системой управления.

Лавры? Нет, экспертиза

Уникальная ИТ-платформа может широко использоваться региональными предпринимателями для управления своим бизнесом, убежден Владимир Овелян. С 2022 года он стал управляющим партнером инвестиционной компании People & People и оказывает консалтинговые услуги. В минувшем году фудтех-предприниматель был награжден почетной медалью «Трудовая слава России» за повышение эффективности бизнес-процессов, за содействие развитию предпринимательства в России и вошел в экспертный совет бизнес-школы Московской ассоциации предпринимателей. Компания Владимира Овеляна подготовила целую плеяду сильнейших менеджеров разного уровня и выпустила их на рынок труда, что способствовало развитию фудтех-индустрии в целом. Отрасль находится на начальном этапе развития и имеет большой потенциал для роста, считает эксперт. Он прогнозирует появление новых инновационных решений в этой области в ближайшие годы и дальнейшее развитие существующих технологий.

Екатерина Иванова

«Логопед должен разрешить себе хорошо зарабатывать»

— мнение —

Почти у половины (48%) сотрудников снижается производительность и они выполняют меньший объем работы, когда у них низкий уровень мотивации, подсчитал HeadHunter. ТАТЬЯНА ЛАНГОВАЯ открыла собственное дело и теперь популяризирует деловой подход к продаже экспертности, реализуя первые в России бизнес-курсы в нише логопедических услуг и выступая на международных конференциях.



От блога к популярным бизнес-курсам

Большой успех Татьяны Ланговой начался с маленького образовательного блога. В нем логопед делилась с коллегами своими знаниями не только по профилю, но и по части организационных вопросов: как развивать частную практику, управлять персоналом и использовать бизнес-подход в профессии. Подписчики активно участвовали в дискуссиях и экспериментах, росла аудитория блога, а вместе с ней и популярность Татьяны. И спустя несколько месяцев на ее выступления на профессиональных конференциях стало невозможно пробраться.

Благодаря блогу логопед увидела интерес в среде коллег к теме мотивации в бизнесе и поняла, что ее опыт в этой сфере востребован. Оставалось только «упаковать» ценную, но разрозненную информацию в полноценный курс. Первая обучающая программа «Как логопеду привлекать клиентов через социальные сети» увидела свет в 2020 году. За ней появились «Система частной практики: от финансового плана до продаж», «Финансы частной практики», «Де логопеду искать клиентов». На сегодня это самые популярные курсы в своей узкой нише.



Деньги — это не стыдно!

Программы обучения Татьяны Ланговой для логопедов перевернули индустрию логопедических услуг, позволив специалистам внедрять знания о бизнесе в свою деятельность. Татьяна скорректировала негативную установку, бытующую в среде помогающих профессий, — «Думать о деньгах стыдно». У специалистов помогающих профессий: врачей, психологов, логопедов — часто происходит смещение ролей: они воспринимают себя как спасателя, а не как профессионала», — поясняет Татьяна Ланговая.

Особый подход к организации логопедической практики Татьяны Ланговой, основанный на системе мотивации и психологии как руководителей, так и исполнителей, демонстрирует впечатляющие результаты и уже признан экспертами в области бизнес-образования. Так, Татьяна одержала победу в конкурсах «Эффективное образование», где ее методика была признана программой года, и «Лучшие ESG-проекты» в категории «Достойная работа и экономический рост».

«Нет» устаревшим табу

Новый подход к продвижению услуг логопеда быстро обрел популярность и в профессиональном сообществе логопедов. Татьяну Ланговую пригласили выступить на II международной конференции «Системный подход к обучению ребенка с нарушениями развития». В своем докладе госпожа Ланговая осветила направления, которые должен проработать логопед, стремящийся сделать частную практику успешной: финансы, маркетинг и даже психологическая подготовка. После конференции Татьяне поступило много благодарностей и вопросов, ведь ранее эта тема была табуирована в профессиональном сообществе.

«Высокая миссия и коммерция могут и должны сосуществовать и дополнять друг друга», — говорит Татьяна Ланговая. — В нашей сфере постоянно появляются новые методики, инструменты, оборудование, которые — сюрприз! — нужно покупать. Логопед должен разрешить себе хорошо зарабатывать, и в первую очередь ради клиента».

Мария Дунцова

ИИ себе дороже

— технологии —

В 2024 году все больше людей будут выполнять свою работу с помощью искусственного интеллекта (ИИ), считают эксперты международной организации Top Employers Institute, называя это одним из важнейших трендов ближайшего будущего. По оценкам МВФ, среди развитых экономик доля рабочих мест, подверженных воздействию ИИ, составляет 60%, для развивающихся экономик — 40%, а для стран с низкими доходами — 26%. В то же время, как показала работа исследователей Массачусетского технологического института, внедрение инструментов ИИ может обойтись дороже, чем человеческий труд.

Эксперты международной организации Top Employers Institute (Институт лучших работодателей), которые недавно выпустили доклад «Тенденции мира труда-2024», назвали внедрение ИИ одним из ключевых трендов развития рабочих мест по всему миру. В основе доклада — результаты опроса 1,86 тыс. компаний. Авторы напоминают, что выпуск ChatGPT в ноябре 2022 года вызвал волну ажиотажа по поводу потенциала генеративного ИИ (создает тексты, видео, изображения на основе запросов) и серьезные опасения относительно его влияния на занятость. Многие организации все еще изучают ИИ, но в 2024 году, по их мнению, разговор станет более обоснованным: обсуждение перейдет от вопроса «что можно делать с ИИ» к вопросу «что необходимо делать с ИИ».

Старт этой дискуссии уже состоялся на Международном экономическом форуме в Давосе в конце января. «Мы стоим на пороге технологической революции, которая может подстегнуть производительность труда, ускорить мировой экономический рост и повысить доходы во всем мире. Нам необходим продуманный баланс политических мер, чтобы использовать потенциал ИИ», — ранее заявила директор Международного валютного фонда (МВФ) Кристилина Георгиева. По оценкам МВФ, среди развитых экономик доля рабочих мест, подверженных влиянию ИИ, составляет 60%. Для развивающихся экономик показатель составляет 40%, а для стран с низкими доходами — 26%.

«ИИ — это очень значительная возможность, если использовать ее ответственным образом», — заявила президент Еврокомиссии Урсула фон дер Ляйен в своем обращении к участникам прошедшего в январе Всемирного экономического форума в швейцарском Давосе. По ее словам, ИИ может повысить производительность труда с беспрецедентной скоростью. «Первопроходцы будут вознаграждены, и глобальная гонка, без сомнения, уже началась», — заявила она.

Как отмечают авторы доклада «Тенденции мира труда-2024», доступные в настоящее время решения на основе ИИ существенно меняют труд сотрудников. Так, исчезновение административной и рутинной работы освобождает их время для стратегической и творческой деятельности, говорится в докладе. По их прогнозу, к 2026 году 100 млн человек соприкоснутся с ИИ для выполнения своей работы.

Вместе с тем скорость инноваций в сочетании со сложностью технологий создает значительные проблемы. Встает вопрос о том, как реализовывать решения без четкого понимания возможных непредвиденных последствий. В этой связи этическая основа внедрения



ИИ станет центральным элементом цифровых стратегий управления персоналом, прогнозируют эксперты института. Она предусматривает ответственный подход компаний к использованию данных для отслеживания поведения или настроений сотрудников, понимание HR-возможностей применения ИИ сотрудниками, а также их стремление увидеть, как эта технология может поддержать взаимодействие между людьми, а не разрушить его. Руководители HR должны уделять приоритетное внимание этичному, объяснимому и прозрачному внедрению ИИ, советуют авторы.

Перспективы ИИ в России

Согласно результатам совместного исследования, проведенного консалтинговой компанией «Яков и партнеры» и «Яндексом» «Искусственный интеллект в России-2023: тренды и перспективы», чаще всего генеративный ИИ уже сейчас внедряют в сферы маркетинга и продаж (66% внедрений), клиентского сервиса (54%), исследований и разработок (49%), а также IT (31%), что соответствует международному тренду. Более чем для 60% сотрудников развитие генеративного ИИ станет скорее плюсом, так как позволит высвободить их время за счет автоматизации рутинных задач, полагают эксперты. «Для России такие перспективы скорее привлекательны: с учетом прогнозируемого к 2030 году дефицита кадров в средние- и высококвалифицированных областях повышение производительности труда сотрудников позволит сгладить их потенциальную нехватку», — говорится в исследовании.

«ИИ уже не просто новшество, а реальность, в которой мы все так или иначе живем, и не учитывать это

в современных бизнес-процессах было бы просто ошибкой», — говорит сооснователь интерьерной компании Mr.Doors Максим Валецкий. По его словам, в настоящее время сотрудники нескольких департаментов участвуют в этом направлении и рассматривают возможности применения таких технологий в работе. К примеру, департамент маркетинга использует инструменты ИИ в CMM, контент-маркетинге, а сотрудники департамента продукта уже применяют полученные во время обучения знания при разработке перспективных дизайн-решений. Что касается интеграции ИИ в производство, то в компании с интересом изучают последние технологии, однако пока не видят решений, которые позволят существенно упростить процессы. «Дело еще и в том, что большинство наших продуктов создаются по индивидуальным меркам, не серийно, а это все-таки требует большей включенности человеческих ресурсов, по крайней мере пока», — отмечает Максим Валецкий.

В компании «Северсталь» — Центр Единого Сервиса — в настоящее время внутри корпоративного периметра реализован в основном ряд виртуальных помощников, которые подрачивают бизнес-результаты по отдельным процессам, связанным с техническими аспектами деятельности кадров, HR и бухгалтерских операций, обработкой первичных документов. Роботы участвуют в кадровом администрировании, формируют автоматические выгрузки, актуализируют списки статистических форм, обрабатывают обращения из колл-центра, помогают оформлять отпуска, отслеживают изменения по ДМС и т. д. Каждый из них сберегает от 0,5 до 5 FTE (Full-Time Equivalent, эквивалент полной заня-

тости). Значительную часть эффектов получила бухгалтерия, поскольку стало возможным автоматизировать не только отражение первичной финансовой документации, но и сбор отчетности, подготовку расшифровок и многие другие сложные задачи. Все это стало не только проще, но и прозрачнее, отмечают, что добавляют, что на клиентской стороне пока что диапазон восприятия ИИ в качестве «коллеги и партнера» колоссален: от энтузиазма до тотального предвзятого недоверия. «В некоторых компаниях, бывает, доходит до того, что сотрудники продолжают на всякий случай вести записи, например, в Excel параллельно с использованием инструментов с ИИ», — указывают в «Северсталь — ЦЭС».

Отношения с цифрой — это улица с двусторонним движением, полагает управляющий партнер UpScale11 Анна Паршина. Цифровизация принесла огромные преимущества в жизнь человека, но и потребовала (и требует) многого от него взамен, поясняет она, добавляя, что с появлением ИИ человек перестал быть способен поддерживать скорость адаптации к изменениям. Один из вопросов, над которым стоит подумать: действительно ли новые технологии облегчают работу сотрудникам и клиентам или дополнительно нагружают их.

Риски и перспективы

Действительно, опасения по поводу влияния ИИ на рабочие места уже давно являются предметом обсуждения в мировом экспертном сообществе. Авторы доклада «Тенденции мира труда-2024» отмечают, что неправильное внедрение ИИ может привести к потере сотрудниками смысла своего труда. Необходимо осторожно разворачивать внедрение технологий, найдя баланс между выгодами от использования ИИ и потенциальным влиянием на опыт работников, предупреждают эксперты. При этом рабочее место исторически было местом общения, связей между людьми, которые потенциально могут быть нарушены ИИ, если тщательно не продумать вопрос. Одиночество негативно воздействует не только на физическое и психическое здоровье, но и влияет на рабочие места, снижая производительность и уровень вовлеченности сотрудников.

Помимо этого внедрение ИИ может потребовать больших финансовых затрат бизнеса, чем считалось ранее. Так, исследователи Массачусетского технологического института, Института производительности и Института ценности бизнеса IBM проанализировали практическую возможность замены человеческого труда ИИ в США в тех должностях, где можно использовать компьютерное зрение. Эта область ИИ позволяет машинам извлекать значимую информацию из цифровых изображений и других визуальных данных. Работа ученых — первая оценка того, какие задачи технически осуществимы и экономически привлекательны для автоматизации, а какие — нет. Результаты показали, что только 23% рабочих, если измерять их долларовую заработную плату, могли бы быть эффективно заменены. В остальных случаях из-за дороговизны установки и эксплуатации системы визуального распознавания с помощью ИИ труд людей был экономически эффективнее. Даже при снижении затрат на 20% в год потребуются десятилетия, чтобы внедрение инструментов компьютерного зрения стало выгодным для бизнеса.

Венера Петрова

HR-технологии

Правила «цементирования»

У вас сотрудники или команда? Как объединить случайных людей в систему, жизненно важную для любого бизнеса, объясняет основатель HR-экосистемы Support Partners **Константин Борисов**.

— мнение —

Без команды, в которую вы вдобавок регулярно вкладываетесь, ваша компания, весьма вероятно, не переживет очередной кризис, как это не смогли сделать «Миракс Групп» и Уралсиб-банк, МАИР и фабрика мебели «8 Марта», «Дока-пицца» и Инкомбанк и многие другие. Их основатели ушли, а оставшихся не хватило мотивации, чтобы сохранить бизнес. Наличие команды не гарантирует иммунитет от проблем, но без нее вряд ли стоит ожидать лояльного и самоотверженного приложения усилий от «работников за зарплату».

Итак, у вас есть группа лиц, которую необходимо превратить в ко-

манду, точнее — установить/актуализировать и укрепить связь между ними.

На старте убедитесь, что у всех одна общая цель и все в команде знают, куда двигаются. На стратегических сессиях я прошу участников записать цели компании — однажды в девелоперской фирме, где было 16 руководителей, я получил 16 разных ответов. Представляете эффективность такого бизнеса?

Далее проверьте, общие ли у вас ценности — для этого можно ответить на вопрос «Почему мы здесь собрались, не считая финансовых причин?». Кейс: в крупном кредитном бюро гендиректор считала, что в ее бизнесе ценностей быть не может

и сотрудники приходят только зарабатывать деньги. При этом в компании постоянно сменялись кадры и не действовала нематериальная мотивация. Очевидная закономерность, согласны?

Также уделите внимание регулярной, эффективной офлайн- и онлайн-коммуникации. Я всегда прошу участников стратсессий назвать факторы, мешающие достигать бизнес-целей, и 80% указывают проблемы с коммуникацией.

Вам потребуется утвердить свое лидерство — не для того, чтобы решать все и за всех, а чтобы стимулировать инициативу, развивать окружение, делегировать часть своих полномочий. Яркий антипример: в девелоперской компании на 3 основателей приходилось 250 помощников, включая 20 топ-менеджеров, однако все решения замыкались на создателей бизнеса, так что те даже в отпуск выбраться не могли.

Важно будет обеспечить круг доверия, чтобы, если член команды

совершит ошибку, он мог без страха признаться коллегам и вам. Увы, компаний, в которых это решительно невозможно, гораздо больше, чем вы думаете.

Наконец, четко распределите роли и зоны ответственности, тогда члены команды не смогут перекладывать обязанности друг на друга (или на вас). Постоянно выявляю такие проблемы в своей работе консультанта по управлению людьми и много говорю об этом в своей книге «Сильная стратегическая сессия».

Для кристаллизации группе необходимо пройти через ближайший кризис и в стрессовой обстановке проверить свои связи. В этом смысле Россия — идеальная среда для создания сильных команд. Собственно, поэтому у меня три года назад родилась идея Team Awards — премии для команд, которые умеют достигать результатов. Кстати, в этом году заявки принимаются до 29 марта — хочу увидеть как можно больше коллег по рынку среди номинантов!



Иллюстрация: Support Partners

«До 2022 года бывали случаи, можно сказать, картельного сговора между работодателями»

— позиция —

Естественно, такие профсоюзы, по сути дела подчиненные работодателю, могут называться профсоюзами лишь условно. Либо к ним следует применять определение «желтые», известное из мировой практики.

— То есть парадоксальным образом существование профсоюзов сейчас выгодно бизнесу? А сами работники видят в них защитников?

— Видите ли, выхолащивание профсоюзов в их классическом понимании произошло даже не в последние 20 лет, а раньше — в советское время. Они были придатком партийного аппарата и администрации предприятия и инструментом социального контроля за работниками.

Еще в январе 1918 года I Всероссийский съезд профсоюзов принял решение включить, по сути, профсоюзы в систему властных институтов, что, конечно, лишило их независимости. В 1933 году ВЦСПС (советское объединение профсоюзов) был передан ряд функций ликвидированного Наркомата труда, что, по сути, официально превратило руководящий орган профсоюзов в государственное ведомство. Характерно, что при этом собственно профсоюзные функции, связанные с политической оплатой труда, его охраны и т. п., были переданы не ВЦСПС, а отраслевым наркоматам. В период 1930–1950-х годов в стране вообще не заключались коллективные трудовые договоры — одна из основных функций реальных профсоюзов. В результате россияне старшего поколения в основном воспринимают профсоюз не как объединение, существующее чтобы отстаивать их интересы, а как орган социальной поддержки, распределяющий какие-то блага. А у молодых опыта взаимодействия с профсоюзами может не быть совсем.

О новых профсоюзах

— Последние несколько лет регулярно появляются новости о том, что работники с новыми профессиями, такими как курьер или продавец Wildberries, создали свой собственный профсоюз. Насколько успешно эти профсоюзы, на ваш взгляд, защищают трудовые права своих членов? В каких взаимоотношениях они могут находиться с традиционными профсоюзами, заинтересованы ли они в обмене опытом? Или условия их работы и юридические нормы, которые ее регулируют, сильно отличаются?

— Появление precarious (неустойчивой) занятости, конечно, сильно изменило рынок труда: и российский, и глобальный. Понятно, что вот такая занятость в виде самозанятости или кратковременных контрактов не предполагает всего того набора прав, которого наемные работники сумели добиться для себя за последний век. С другой стороны, такие работники, в отличие от наемных, не ограничены в своем праве проводить забастовку, и это дает им эффективный инструмент давления на работодателей.

Конечно, мы (Конфедерация труда России — КТР) с ними общаемся, помогаем своей экспертизой и обучением. Например, накануне создания профсоюза «Курьер» мы проводили для его активистов стратегический семинар, их лидер Кирилл Украинцев участвовал в молодежных школах КТР. Но, на мой взгляд, обсуждение развития новых профсоюзов должно начинаться не столько с обмена опытом с традиционными объединениями, хотя это важно, а с ответа на вопрос о стратегических целях. Надо решить, чего хочет добиться такой профсоюз — например, чтобы вот эта precarious занятость его членов сменялась постоянной? Насколько реалистично ставить такую цель? Или найти специфические способы защиты прав и интересов в условиях «платформенной экономики»?

Мы все привыкли к так называемой стандартной занятости по найму с бессрочными или долгосрочными трудовыми договорами и социальными гарантиями (оплачиваемый отпуск, больничные, защита от произвольного увольнения), однако по историческим меркам она существует совсем недавно — примерно лет 100–150, и то не везде. А до этого с момента промышленной революции большинство работников работали на том или ином предприятии временно. Это могла быть сезонная занятость или поденная, но не постоянная. Так что вопрос о том, по какой модели или моделям будет устроена занятость в ближайшем будущем, пока остается открытым. Но профсоюзы, естественно, борются за сохранение и расширение трудовых прав.

О международном сотрудничестве

— Важны ли были российским профсоюзам международные связи с коллегами? Как они изменились после 2022 года?

— Есть крупнейшее международное профсоюзное объединение — Международная конфедерация профсоюзов (МКП). До 2022 года туда входили и Федерация независимых профсоюзов России (ФНПР), и мы. Поскольку ФНПР



Иллюстрация: Илья Водопьянов

публично поддержала СВО, ее собрались оттуда исключить, но они сами превентивно вышли. Мы остались членами МКП, хотя представители украинских профсоюзов довольно активно требовали исключить и нас. Еще есть международные объединения отраслевых профсоюзов (их еще называют «глобальными профсоюзами»), например крупнейшее из них — IndustriALL, объединяющее профсоюзы большинства промышленных отраслей, Международный союз строителей и деревообрабочиков, Международный союз пищевиков и др. В них соответствующие российские профсоюзы тоже входят, как из ФНПР, так и из КТР. Раньше все они проводили много образовательных мероприятий, теперь, понятно, на них стало сложнее ездить.

— Насколько я понимаю, еще вот Российский профсоюз моряков входил в Международную федерацию транспортных рабочих (ИТФ; признана в РФ нежелательной организацией). Но этой осенью Генпрокуратура признала ее нежелательной организацией, и ей пришлось прекратить сотрудничество. Вероятно, такая история может повториться?

— Да, исключить такое нельзя — теоретически профсоюз может быть признан и иностранным агентом. Интересно, что при этом в законе об иноагентах есть оговорка, что признать иноагентом объединение работодателей нельзя, для них сделали исключение. А для профсоюзов — нет. Решение по ИТФ — это вообще безумие не только потому, что в его основе просто донос, в котором неверная информация, но и потому, что этим решением мы сами себе нанесли ущерб. Своим же гражданам мешаем, потому что Большая часть коллективных договоров на судах под иностранными флагами, где работает немалая часть российских моряков, идет под эгидой ИТФ.

Об эволюции трудового законодательства

— В прошлом году в РФ была принята новая версия закона «О занятости населения». Как вы оцениваете изменения в ее редакции?

— Вы знаете, я не могу сказать, что она как-то радикально отличается от той, которая у нас была. Более важным было бы появление закона, регулирующего платформенную занятость, но его текста пока нет. Платформенная занятость — головная боль всех профсоюзов, потому что она требует какого-то регулирования, но устоявшиеся форматы для нее не подходят.

Конечно, формально платформенная занятость — это добровольный контракт двух свободных контрагентов: работника и работодателя. Но, во-первых, работодатель по умолчанию обладает большими ресурсами, а во-вторых, использует их для того, чтобы отказаться от, собственно, роли работодателя и тех обязанностей, которые она предполагает. Ведь что обычно заявляют платформы? Мы не работодатель, мы посредник между клиентом и исполнителем, исключительно автоматический механизм.

БИОГРАФИЯ

Павел Кудюкин родился 19 июля 1953 года в Сергиевом Посаде. В 1976 году окончил исторический факультет МГУ, в 1981-м — очную аспирантуру Института мировой экономики и международных отношений АН СССР. Член Координационного совета Союза демократических социалистов. Почетный председатель Программной комиссии Народной Грады. Сопредседатель Центрального совета Межрегионального профсоюза работников высшей школы «Университетская солидарность» (с апреля 2013 года). Соучредитель и главный редактор журнала «Демократия и социализм» (с декабря 2014 года). Член Совета Общероссийского объединения (ассоциации) профсоюзов «Конфедерация труда России» (с мая 2015 года).

— Да, действительно, были обсуждения проекта этого закона, но, как заявляли в правительстве, работодатели и профсоюзы так и не смогли прийти к какой-то договоренности. Вот сейчас должен быть второй раунд этих переговоров...

— Я не исключаю, что он тоже закончится ничем, поскольку работодатели не заинтересованы в регулировании этой сферы, их устраивает ее текущее состояние. — А как вы оцениваете эволюцию трудового законодательства в России в целом, скажем, с момента принятия предыдущей версии Трудового кодекса в 2002 году? Насколько сильно оно изменилось и кто от этого выиграл — работники или работодатели?

— Идеологически, конечно, изменения, которые правительство предлагало в Трудовой кодекс, предполагали дерегулирование рынка труда. Другое дело, что не все они были фактически отражены в его нормах... Но вот, например, запрет заемного труда — ведь там же какая история была? В первой части статьи 56.1 Трудового кодекса торжественно провозглашается: «Заемный труд запрещен» (рука тянется поставить восклицательный знак), а в третьей части той же статьи говорится об особенностях его регулирования. Вот упоминавшийся уже профсоюз «Новопрот», который помогал отстаивать права работников на фабрике мороженого «Инмарко» — той, которая заявляет о золотом стандарте качества своей продукции. Там же большая часть сотрудников, около 60%, были официально оформлены как работники другого работодателя. И первой задачей первичной профсоюзной ячейки, которая там создавалась, было добиться перевода всех этих сотрудников в штат. Задачу, хотя и не полностью, получилось решить.

— А что еще, на ваш взгляд, является примером такого дерегулирования?

— Ну, например, уже лет 15 на самом высоком уровне периодически заявляют, что надо наконец законодательно решить проблему с перенесенной и постоянной частями зарплаты работников. Ведь в России у большинства занятых основная ставка является меньшей частью заработка, а большая часть — это дополнительные выплаты, премии, бонусы. Работодатель может сократить их в любой момент своим внутренним решением, и это будет законно. А работник вынужден все время жить в состоянии напряжения, гадая, получит он в этом месяце свою зарплату в привычном размере или нет. Вот такая специфика российского рынка труда, ставшая еще в 1990-е стала предметом исследований Ростислава Капелюшников, которая в результате дает нам гибкость не по занятости, а по зарплате: работников в кризис не надо увольнять — им можно просто понизить зарплаты. И, разумеется, такая структура оплаты делает работника более зависимым и потому более послушным. Вот об этом говорят-говорят, но пока все остается как есть.

О неформальной занятости

— А улучшилась ли, на ваш взгляд, ситуация с неформальной занятостью?

— Этому явлению довольно трудно давать достоверные оценки — неформальная занятость очень плохо видна практически в любых данных, которые можно собрать количественными методами. Но вот на практике: посмотрите на объявления о найме на работу — там в каждом втором обещают официальное трудоустройство. То есть возможность законно работать преподносится как преимущество, и, следовательно, многим это недоступно.

— Да, есть оценки Росстата, что неформальный сектор — это 13–16 млн человек, есть оценки международных организаций, где разброс может быть от 10 млн до 25 млн человек...

— Да, с оценками сложно. Вот фонд «Хамовники» пытался это изучать. Симон Кордонский придумал понятие гаражной экономики. Можно исходить из того, что примерно за 30 млн человек трудоспособного населения не платятся взносы в Социальный фонд. Это значит люди либо вообще не устроены официально, либо как-то они официально устроены, но все равно работодатель хитрит и за них не платит. Так что, как бы ни боролись с серыми схемами зарплат, они продолжают существовать. Ну опять-таки в крупных корпорациях это меньше, но в малом и среднем бизнесе, скорее всего, сплошь и рядом. Опять же есть неформальная занятость, а есть занятость формальная, но не традиционная — самозанятые, ИП. Что с ними будет, когда они выйдут, достигнут пенсионного возраста и придут в Пенсионный фонд и выяснится, что они право на пенсию (пенсионные баллы) не заработали?

О трудовых спорах

— С другой стороны, последние несколько лет корпоративные юристы жалуются, что работники выигрывают все иски, с которыми приходят к работодателям. Видите ли вы такую динамику?

— Вообще, когда говорят, что у нас большинство решений в пользу работника, тут не учитывают простую вещь. Большинство этих решений — это судебные при-

казы по невыплате заработной платы. Просто действительно проблемы-то особой нет. С другой стороны, как раз за последние три года было несколько довольно успешных судебных дел, когда удавалось оспорить увольнение якобы по собственному желанию и якобы по соглашению сторон... Ведь как это может быть устроено? Достаточно типичные случаи: на работника давят подать заявление по собственному или по соглашению сторон угрозой организовать увольнение «по статье». Совсем уж, конечно, беспредел — это когда работник, поступая на работу, сразу пишет два заявления: о приеме на работу и об увольнении по собственному желанию с открытой датой. Это прям в личном деле второе заявление может лежать или в каком-нибудь тайном ящике у начальника. И, конечно, если сейчас такие увольнения получают оспорить — это хорошо.

Раньше восстановить человека на работе в такой ситуации было сложнее — как раз была нужна помощь профсоюза. В Московском метрополитене было несколько десятков таких случаев — ими тогда занимался профильный профсоюз, который входит в КТР.

— При этом, наверное, мы все-таки можем говорить об определенных улучшениях ситуации с юридической точки зрения? Например, перестала быть проблемой невыплата зарплаты, такие случаи сейчас редкость.

— Да, таких случаев стало меньше благодаря и увеличению штрафов, и введению уголовной ответственности. Другое дело, что на самом деле договоры должны соблюдаться, это вполне рыночные нормы. А невыплата зарплаты — это нарушение договора.

О трудовой инспекции

— Когда мы говорим о нормах трудового законодательства, сразу возникает и вопрос о том, как они исполняются на практике. Хорошо, предположим, что в целом Трудовой кодекс двигался в сторону дерегулирования. Но можно же возразить, что лучшее исполнение части норм, чем неисполнение всех? Как, иначе говоря, вы оцениваете работу трудовой инспекции?

— Я бы не сказал, что они изменились в лучшую сторону как институт. На практике у них очень мало людей, чтобы обрабатывать все возможные запросы от работников. Смотрите, вот, например, в Самарской области два округа надзора инспекции труда — в самой Самаре и в Сызрани. А территория области достаточно большая — понятно, что любая поездка за пределы этих городов ни удобна. Или, например, в Московской области на севере, где один округ надзора на три района — Сергиево-Посадский, Дмитровский и Клинский. Там отделение просто не найти: оно находится в глухом переулке, туда очень неудобно добираться. Потом у них очень неудобные приемные часы, и в результате работнику, который хотел бы обратиться к ним за помощью, надо довольно много времени и сил потратить на то, чтобы у него приняла заявление. Кроме того, с 2020 года, когда из-за пандемии коронавируса все внеплановые проверки нарушений трудовых прав отменили, их же не восстановил никто. Теперь трудовая инспекция может выезжать, только если был факт нанесения вреда здоровью или при смертельных исходах, связанных с производственным травматизмом.

— А как вы оцениваете ситуацию с травматизмом, которая тоже находится в ведении Роструда? Ведь и показатель травм и смертей на производствах за последние годы снижались?

— Я думаю, что такая статистика реалистична, в том числе потому, что коррумпировать инспектора труда бесмысленно. Проще заплатить штраф, который даже для не очень крупного предпринимателя не является катастрофическим, чем действительно договариваться с этим инспектором, который, может быть, тебя провоцирует на дачу взятки, а сам потом побегит в полицию с заявлением. Скрыть тяжелые травмы и смерти опять же сложно, потому что тут подключается уже прокуратура.

При этом я думаю, что какая-то часть мелких травм в статистику все же не попадает, потому что если работник как-то себя поранил, то работодатель может попробовать с ним договориться. Я сам был в такой ситуации — правда, давно, еще в начале 1970-х годов, когда работал на деревообрабатывающем производстве и поранил руку циркулярной пилой. Мне тогда были готовы два месяца платить больше, чем обычно — только чтобы я нигде с жалобой не обращался.

С другой стороны, в сфере охраны труда есть другая проблема: выполнение абсолютно всех требований техники безопасности, скорее всего, будет или невозможным, или существенно сократит заработок работника. Нормы написаны так, что при полном соблюдении их работниками предприятие будет выпускать меньше своего продукта. Гибель горняков на шахте «Листвяжная» в 2021 году, например, и с этим была связана.

Интервью взяла

Анастасия Мануйлова

Работа с полной отдачей

Тема вовлеченности персонала с каждым годом становится востребованной для все большего числа российских компаний. Эксперты Корпоративного университета ТМК2U — разработчики методологии работы с вовлеченностью персонала Трубной металлургической компании (ТМК) — убеждены в том, что работа в этом направлении будет актуальна до тех пор, пока в бизнесе участвуют люди. Ведь только команда вовлеченных сотрудников способна обеспечить устойчивое развитие бизнеса и достигать нетривиальных результатов.

— практика —

Что оказывает влияние на вовлеченность сотрудников?

Вовлеченность складывается из нескольких компонентов. Вовлеченный сотрудник разделяет корпоративные ценности, успехи и поражения компании принимает как свои личные, знает цели компании и понимает, что движется вместе с ней в одной лодке к этим целям. Вовлеченный сотрудник относится к компании по-хозяйски, увлечен своей работой, ему не все равно, продукт какого качества окажется на рынке. А еще доказано, что вовлеченный сотрудник лучше адаптируется к изменениям, что очень важно в современном мире. И самое главное, стремится делать свою работу как можно лучше, давать необходимую производительность.

Но вовлеченность не формируется сама по себе. Во многом она зависит от степени удовлетворенности аспектами рабочего пространства: это содержание работы, культура управления, корпоративные ценности, условия труда, возможность обучения и развития, признание, взаимодействие с руководителем и коллегами и многое другое — все, с чем соприкасается сотрудник при выполнении своей работы. Компания должна понимать, какие аспекты воздействуют на настрой сотрудников, в какой степени и каким образом. Аспекты рабочей среды разделены условно на организационные индикаторы, и очень важно стремиться к достижению баланса удовлетворенности персонала по всем аспектам.

«Если раньше, лет десять назад, мы могли себе позволить работать по паре факторов вовлеченности, а в остальном быть не столь инициативными, то сейчас чем меньше параметров показателя вовлеченности мы берем в свою зону влияния, тем менее положительный результат по вовлеченности получим и тем более увеличим шансы проиграть борьбу за потенциальные ресурсы. Поэтому важен баланс всех компонентов и индикаторов вовлеченности. Все они в большей части связаны с ценностями, с моделями поведения людей, которые также постоянно меняются в соответствии с требованиями нового времени. Это непрерывный изменяемый процесс, связанный с поведенческими проявлениями людей. И начинать в данном случае нужно с руководителей», — говорит заместитель генерального директора по управлению персоналом — директор Корпоративного университета ТМК2U Елена Позолотина.

Можно ли измерить экономический эффект от вовлеченности?

В ходе многочисленных наблюдений эксперты ТМК убедились в прямой корреляции вовлеченности и ее компонентов с результатами бизнеса. Так, за последние три года уровень лояльности сотрудников (индекс eNps) показал динамику более чем в 50 пунктов. И за эти же годы финансовые результаты компании существенно улучшились. Наблюдается корреляция и с другими показателями бизнеса: чем выше уровень вовлеченности, тем ниже уровень текучести кадров, уровень травматизма и абсентеизма. Конечно, на бизнес-результаты оказывают влияние и другие факторы, в том числе внешние. Но даже если дисконтировать финансовые результаты и привести их к соответствующему денежному потоку, а также учесть влияние прочих факторов — все равно наблюдается очевидная прямая связь: чем больше вовлеченных сотрудников в компании, тем устойчивее ее развитие.

Как ТМК измеряет вовлеченность сотрудников?

Корпоративный университет ТМК2U с 2018 года ежегодно организует исследование вовлеченности и удовлетворенности персонала. Для получения промышленного бенчмарка это центральное исследовательское событие компании проводится на платформе внешнего провайдера ЭКОПСИ. Руководство компании вкладывает в опрос по вовлеченности смысл диалога с сотрудниками, своего рода интервью, в ходе которого коллеги отвечают на вопросы о своем отношении к работе и оценивают рабочую обстановку и процессы. Это метод одномоментного сбора множества мнений. При проведении исследований компания придерживается принципов уважения и доверия к каждому сотруднику.

«В исследовании ежегодно принимают участие более 50% сотрудников компании, в этом году прошли опрос 31,5 тыс. сотрудников. И, следуя принципам исследования, руководство компании прекрасно понимает, что чем больше охват — тем картина будет, возможно, менее реалистична для бенчмарка, но более реалистична. И это главный приоритет исследования, так как исследование проводится не для статистики, а для понимания реальной картины», — говорит Елена Позолотина.

Помимо диалоговой функции результаты исследования позволяют оцифровать вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, выявить драйверы вовлеченности или, напротив, негативные факторы, снижающие вовлеченность сотрудника. В конечном итоге руководство получает содержательный материал для принятия управленческих решений, некий компас, показывающий направление качественных изменений. Еже-



годно до 450 руководителей ТМК получают такие компасы для движения вперед.

В ноябре 2023 года состоялось очередное исследование вовлеченности персонала ТМК. В периметр исследования вошли 36 предприятий компании. ТМК изучает вовлеченность и удовлетворенность персонала детально по каждому аспекту рабочей среды, по каждому ключевому подразделению, по функциональным направлениям. У каждого подразделения свои сильные стороны и свои болевые точки. При необходимости Корпоративный университет запускает углубленное исследование факторов риска вовлеченности в отдельных подразделениях.

Когда все данные собраны, начинается важнейший этап — формирование планов повышения вовлеченности. Планирование происходит в формате фасилитационных сессий по разработанной Корпоративным университетом ТМК2U методике. В ходе фасилитаций коллеги совместно с руководством находят ответы на сложные вопросы, генерируют идеи и коллективно вырабатывают решения по улучшениям. Ежегодно в ТМК проводится более 120 фасилитационных сессий при участии более чем 2 тыс. сотрудников. В итоге в каждом ключевом подразделении рождается план действий.

Еще один принцип работы с вовлеченностью, которого придерживается руководство ТМК, — это открытая и полная коммуникация. Задача состоит в том, чтобы каждый

сотрудник видел связь между его участием в опросе и планировании, а также теми изменениями, которые происходят в компании. И, самое главное, понимал, что в той или иной степени причастен к этим изменениям.

Руководители подразделений непременно доводят до сведения сотрудников информацию о результатах исследования и о ходе выполнения планов мероприятий по повышению вовлеченности.

За реализацией работы по повышению вовлеченности сотрудники могут наблюдать не только в рамках своего предприятия. Для того чтобы посмотреть, а как дела у коллег из соседнего региона, достаточно открыть корпоративное мобильное приложение Mobi2U. В специальном разделе предприятия регулярно размещают посты о лучших практиках работы с вовлеченностью.

Как крупным компаниям удается работать с вовлеченностью? Ведь известна закономерность: чем шире география компании, сортмент продукта/услуг, выше численность, сложнее структура и разнообразнее процессы, тем сложнее управлять вовлеченностью персонала. Залог успеха в выверенном едином профессиональном подходе. В ТМК действует разработанная Корпоративным университетом ТМК2U единая методология управления вовлеченностью. В ходе многочисленных наблюдений выявлены основные драйверы вовлеченности — это интеграция корпоративных ценностей в лич-

ные, доверие к руководству, поддержка инициатив, баланс удовлетворенности аспектами рабочей среды. Методология предусматривает централизованное управление данным процессом с учетом полученных опыта и знаний.

Так, ТМК2U полученные данные распределяет по экспертным направлениям для выработки решений, в том числе носящим предиктивный характер.

ТМК2U разрабатывает и передает на предприятия рекомендации и инструкции по проведению каждого этапа работы с вовлеченностью, обучает амбассадоров вовлеченности (это помощники Корпоративного университета на предприятиях), проводит для них методчасы и консультации. ТМК2U уделяет огромное внимание обучению руководителей высшего, среднего звена и линейных руководителей, так как руководитель является ключевой фигурой при формировании вовлеченности персонала. Для всех сотрудников разработан корпоративный электронный курс по управлению вовлеченностью, который входит в велком-пакет.

Эксперты ТМК2U проводят аудит работы с вовлеченностью — регулярные выезды на предприятия для того, чтобы оценить эффективность внедрения методологии на местах и при необходимости своевременно провести корректирующие мероприятия.

С чем предстоит работать?

В условиях затяжного «идеального шторма», созданного внешними факторами последних лет, снижение вовлеченности сотрудников промышленной отрасли скорее закономерность, чем неожиданность. Так и уровень вовлеченности сотрудников ТМК снизился на 3 пункта по сравнению с предыдущим годом и составил 63 пункта, что в полной мере соответствует значениям по бенчмаркам исследования. ТМК обладает большой базой наблюдений и понимает, что волнообразная динамика уровня вовлеченности — это нормальное явление. При этом уровень вовлеченности персонала ТМК оказался в верхнем квартиле так называемой нейтральной зоны, что говорит о том, что HR-практики ТМК приносят эффект, но требуются решения по предотвращению отрицательной динамики в будущем.

Результаты исследования дали возможность еще раз убедиться, что является сильными сторонами компании. Так, большинство сотрудников уверены, что их работа приносит пользу людям. Кроме того, они считают, что миссия и стратегия компании приведут ее к успеху. А также соотносят результаты своей работы с общим результатом работы компании. Сотрудники отмечают, что доверяют профессионализму своих коллег и им нравится доброжелательная и позитивная обстановка, они разделяют корпоративные ценности компании. Сотрудники довольны взаимодействием со своим непосредственным руководителем и отмечают, что могут обратиться к нему по любым вопросам.

Радует положительная динамика по, как известно, самому капризному индикатору — «Компенсация». В 2019 году ТМК была ниже бенчмарка по этому показателю — всего 15 пунктов, сегодня этот показатель 42, что уже выше бенчмарка. На рост удовлетворенности этим показателем повлияло внедрение единой системы оплаты труда на принципах

справедливости, понятности и прозрачности начислений для каждого из более чем 50 тыс. сотрудников, уход от ручного управления.

Также ТМК наблюдает значительный рост по индикатору «Карьера», этот показатель ТМК в 2023 году опередил показатель бенчмарка. И это тоже результат системной работы. В ТМК внедрен налаженный, жестко контролируемый процесс назначений, и за счет этого поставленная цель не менее 80% реальна и достижима. Так, в течение трех лет из сформированного резерва состоялось 250 назначений на руководящие позиции. Реальные примеры ТМК транслирует через средства внутренних коммуникаций.

«Этот показатель — это одна из ключевых историй в борьбе за человеческий потенциал на фоне изменения ценностных ориентиров современной молодежи. Хорошо, когда есть процедура и отстроенный процесс для выявления людей, которые хотят руководить и создавать и помогающий им в этом», — говорит Елена Позолотина.

В целом ТМК оценивает уровень вовлеченности в компании как удовлетворительный. При этом накопленный годами опыт позволяет распознавать на фоне относительного спокойствия некоторые моменты, требующие особого внимания в этом году, дабы избежать рисков в будущем. Наблюдается значительный рост уровня лояльности сотрудников на фоне некоторого снижения уровня инициативы, самого главного компонента, дающего производительность. Выгорание сотрудников ТМК в сравнении с бенчмарком стабильно и даже несколько снизилось по сравнению с прошлым годом. Но в то же время и снизился процент сотрудников, которые могут похвалиться приливами энергии на работе. Также незначительно снизился процент тех сотрудников, которые готовы браться за непривычные задачи и которые переживают за успехи компании, если это не касается их лично. То есть сотрудники стали чувствовать себя более равно. При высоком уровне корпоративного социального оптимизма (вера в успех стратегии компании в зоне репрезентативности) личный оптимизм персонала несколько снижен. На фоне общего роста удовлетворенности рабочими аспектами такое поведение говорит о том, что сотрудники, возможно, бессознательно занимают энергосберегающую позицию, аналогично тому, когда садится батарея телефона, а зарядное устройство недоступно, мы уменьшаем яркость экрана. На такое поведение влияет множество факторов, в том числе внешние.

Как поддержать сотрудников? Как добавить энергии? Эксперты ТМК рекомендуют уделить особое внимание выработке решений для поддержки главного компонента вовлеченности — инициативы сотрудников: вовлекать их в реализацию стратегически важных проектов и задач, в систему подачи и рассмотрения предложений, программы устойчивого развития, призывать таланты внутри корпорации, упрощать внутренние бюрократические процедуры, регулярно обеспечивать контакт персонала с высшим руководством, в том числе в формате встреч без галстуков, анализировать мотивационный профили сотрудников и принимать их во внимание при разработке стимулирующих программ, в том числе социальных.

Анастасия Мануйлова

МНЕНИЕ

Заместитель генерального директора по управлению персоналом — директор Корпоративного университета ТМК2U ЕЛЕНА ПОЗОЛОТИНА — о том, почему вовлеченность сотрудников так важна для бизнеса, особенно в настоящее время.

Мы живем в интересное время — время стремительных перемен. Перед нами встают новые, масштабные задачи. Одна из них заключается в том, что мы на сегодняшний день находимся в глобальном дефиците кадров. И это тема не одного дня и не одного года, а возможно — одного-двух десятилетий в зависимости от того, как дальше будут развиваться события в плане демографии. В то же время мы находимся в той ситуации развития промышленности, когда ежедневно создаются новые рабочие места, расширяются объемы производства, открываются новые производства, в том числе в тех отраслях, где ранее мы не лидировали в мировой экономике. Бизнесу нужны в первую очередь технические компетенции и рабочие руки в огромном количестве, а также нужны сотрудники, которые смогут быть максимально производительными. Две часто взаимоисключающие цели: высокая производительность персонала при серьезном дефиците и борьбе работодателей просто за наличие персонала в компании. Борьба за человеческий капитал вместе с пониманием того факта, что этот капитал не может быть восполнен быстро и его восполнение сопровождается длительным процессом адаптации к ценностям и культурологическим аспектам, — все это вместе взятое оказывает влияние на бизнес. И сейчас любая организация, особенно крупная, в этом интересном сложном времени должна занять такую позицию, когда, с одной стороны, выигрывает борьбу за потенциал, за людей, а с другой стороны, еще делает так, чтобы из имеющегося потенциала получить максимальную производительность. В условиях рынка потребителей это вызывает экономический дисбаланс. По законам экономики потребителя дефицит



ФОТО ПРЕДОСТАВИЛА КОМПАНИЯ ТМК

сотрудников позволяет им теоретически не стремиться к эффективной работе, как хотелось бы работодателю. И в этой непростой ситуации нужно замотивировать сотрудников работать производительнее, чем это было даже несколько лет назад. Такая сложная конфигурация придает важности теме вовлеченности и выводит ее в пятерку топ-целей для бизнеса сегодня.

Работа с вовлеченностью — это не сбор статистики, а объективная реальная работа, которая должна не просто проводиться, но и открыто обсуждаться внутри компании для того, чтобы люди понимали, как они влияют на решения работодателя в сфере инициативы, открытости, управления и условий труда, и, как следствие, возвращали компании высокую заинтересованность и неравнодушное отношение к работе.

HR-технологии

Работа для избранных

— тенденция —

С13 По данным МОТ, показатель в 2023 году увеличился в нескольких регионах, особенно в странах с высокими доходами (на 0,3 процентного пункта) и с доходами ниже среднего (на 1,5 п. п.). В странах с низкими доходами и доходами выше среднего уровень участия рабочей силы снизился (на 0,1 и 0,3 п. п. соответственно). В значительной степени к 2024 году показатели участия восстановились после пандемических минимумов, но женщины, молодежь и мигранты, особенно сильно пострадавшие от пандемии, по-прежнему работают реже. В 2024 и 2025 годах показатели будут снижаться практически повсеместно. В странах с низкими доходами они останутся стабильными в 2024 году, но затем также снизятся в 2025 году.

Рук не хватает — технологии не помогают
Несмотря на прогнозируемый рост уровня безработицы, проблемой глобального рынка труда остается дефицит кадров, особенно остро нехватку работников работодатели переживали на волне восстановительного роста после пандемии. На фоне замедления темпов роста экономики количество вакансий сократи-

лось, но остается выше, чем в любой момент предыдущего десятилетия. Постоянная нехватка рабочих рук наблюдается в сферах производства, строительства и ИКТ. Трудности с привлечением людей испытывают работодатели в сфере ухода, розничной торговли, транспорта.

Проблема дефицита рабочей силы усугубляется изменением форматов занятости. Хотя на фоне восстановления занятости МОТ фиксирует, что в 2023 году в мире выросло общее количество отработанных часов, фактическое число часов, отработанных одним занятым, в сравнении с 2019 годом продолжает падать (42 часа в неделю). Наибольшее сокращение (около двух часов в неделю) зафиксировано в странах со средним и низким доходом, незначительно рос показатель только для работающих женщин в странах с низкими доходами. Возможными причинами сокращения рабочего времени на одного работника в МОТ считают распространение частичной занятости. Между тем сокращение отработанных часов означает, что рабочая сила используется менее интенсивно, что негативно сказывается на ее предложении.

Давление на рынок рабочей силы оказывает и замедление роста производительности труда: после не-продолжительного скачка на фоне

постпандемийного восстановления совокупный рост производительности труда быстро вернулся к низкому темпу, наблюдавшимся в предыдущее десятилетие. Это происходит, несмотря на ускорение технологического прогресса и рост инвестиций. Рост капложений мог быть сконцентрирован в низкопроизводительных сегментах — услугах и строительстве, предъявляющих высокий спрос на рабочую силу.

В МОТ предупреждают, что общий низкий рост производительности может привести к замедлению роста зарплат. Согласно докладу, в 2023 году темпы роста зарплат не успевали за инфляцией, в результате реальные зарплаты снижались в большинстве стран. Рост реальной зарплаты зафиксирован только в Китае, России и Мексике, при этом в Китае и РФ также одни из самых высоких показателей роста производительности труда в G20. Среди стран G20 наибольшее падение реальных зарплат пришлось на Бразилию (6,9%), Италию (5%) и Индонезию (3,5%). По итогам 2023 года в мире примерно на 1 млн человек выросло число работников, живущих в крайней бедности (зарабатывают менее \$2,15 в день по паритету покупательной способности), а также на 8,4 млн человек, живущих в умеренной бедности (менее \$3,65 в день).

Как указывают авторы, инфляция хотя и ослабевает, может охватить новые сектора в 2024 и 2025 годах — в таких условиях процентные ставки останутся высокими в течение прогнозного горизонта. Высокая стоимость кредитования может ухудшать перспективы повышения зарплат. По мнению авторов, снижение уровня жизни, вызванное инфляцией, вряд ли будет быстро компенсировано. При этом сокращение реальных располагаемых доходов негативно влияет на совокупный спрос и перспективы экономического восстановления. Снижение спроса также создаст трудности для компаний и ограничит их возможности инвестирования в технологии и повышения производительности труда.

Негативное влияние мировых конфликтов
Старший научный сотрудник ИНСАП РАНХиГС Виктор Ляшок считает, что возможности снижения уровня безработицы в мире пока ограничены. «Рост мировой экономики в прошлом году оказался ниже прогнозируемого, что связано с многочисленными геополитическими конфликтами. Шансы вернуться к траектории стабильного экономического роста, наблюдавшегося в 2010-е годы, сейчас невысокие», — говорит он. Впрочем, эксперт также

не ждет и существенного роста безработицы: он ограничен дефицитом кадров, с которым сталкиваются экономики многих стран.

По мнению старшего научного сотрудника Центра трудовых исследований НИУ ВШЭ Анны Лукьяновой, мировой рынок труда будет стабильным в ближайшей перспективе, поскольку уровень безработицы показывает «скромный рост в пределах погрешности». «Кроме того, даже это повышение уровня безработицы прогнозируется на фоне глобального роста уровня занятости, хотя и более медленными темпами, чем в предшествующие годы — потенциал восстановительного роста исчерпывается», — отмечает Анна Лукьянова.

Эксперт отмечает, что на показатели мировой занятости оказывают давление высокая инфляция и ограниченная денежно-кредитная политика во многих развитых странах, крайне медленный рост мировой торговли, процессы деглобализации и регионализации мировой торговли, а также исчерпание потенциала постпандемийного роста. В частности, реальные зарплаты падают из-за инфляции и не восстанавливаются в ближайшие два-три года, поскольку для восстановления нужен быстрый экономический рост, который не ожидается в ближайшие го-

ды. Влияние на рынок труда оказывают геополитические факторы, в том числе военный конфликт между Украиной и Россией, на Ближнем Востоке, угроза войны между Китаем и Тайванем. «Рост останется скромным из-за политики высоких процентных ставок, старения населения, ослабления коллективно-договорных механизмов, перехода к зеленой экономике, сохранения геополитической напряженности и медленного роста мировой торговли. Возможно, рост ускорится из-за увеличения военных расходов и роста производительности труда в результате внедрения искусственного интеллекта, но перспективы пока не ясны», — полагает Анна Лукьянова (подробнее см. стр. 15).

Вовлеченность ряда стран в конфликты требует наращивания военного контингента и привлечения работников в отрасли, связанные с обороной и безопасностью. Разногласия стран, приводящие к усилению фрагментации торговли и росту протекционизма, также ограничивают перспективы повышения производительности труда: эти процессы, как поясняют в РАНХиГС, снижают возможности свободного перетока капитала и передачи технологий от более технологически развитых стран в менее развитые.

Диана Галиева

ТРЕНД

Управляющий директор кадровой компании Unity ФЕЛИКС КУГЕЛ — о трендах 2024 года на российском рынке труда.
Кадровый дефицит — серьезный вызов для российского рынка труда, и дальше он будет только расти. Причин тому много: все больше сказывается эффект демографической ямы 1990-х годов, последствия COVID-19, отъезд части профессионалов за границу, вместе с тем очень сильно снизился приток иностранной рабочей силы в Россию. Проблемы ощущаются в разных секторах. Не хватает и синих воротничков (операторов станков, монтажников, регулировщиков приборов и другой аппаратуры, специалистов по техническому профилю, фрезеровщиков), и сотрудников сферы услуг (курьеров, таксистов, работников складов, комплектовщиков), и IT-специалистов.



Проблема кадрового дефицита глобальная. Не стоит забывать, что мы находимся в жесткой конкуренции за рабочие руки с другими странами, и не стоит питать иллюзий, что рост безработицы в мире облегчит нам борьбу за персонал. Причин у мировой безработицы может быть много. Конкурирующие страны создают условия для иностранных работников и информационные платформы, которые дают четкое понимание о преимуществах той или иной страны с точки зрения иммиграции. При слабом рубле большое количество рабочих мигрантов предпочитает России другие юрисдикции. Мы можем предложить программы повышения привлекательности российского рынка для мигрантов и даже иммигрантов, которые касались бы условий для работы и жизни семей.

Работодателям в этом году придется чаще смотреть на новые категории работников.

Еще недавно компании отдавали предпочтение людям в возрасте 30–35 лет, теперь в подборку попадают люди старше 55 лет и молодежь. Первые с огромным опытом, но сложно адаптируются к новым процессам — работодателям придется быть более гибкими и четко формулировать задачи. Вторых мало, но с молодежью компании могут работать через программы наставничества, обеспечивая себе рабочий ресурс на перспективу. Обе категории могут частично и временно закрыть потребности компаний в персонале при наличии нужных навыков, но полностью удовлетворить запрос не способны.

Поскольку многим компаниям приходится решать проблемы дефицита кадров, зарплаты продолжают расти. Однако всегда есть тот, кто заплатит больше, поэтому компаниям для удержания сотрудников придется стать более социально ответственными и выполнять

сложный комплекс мероприятий: обеспечить общий уровень комфорта подчиненных и создать условия для продвижения по карьерной лестнице. Ведь работнику важно понимать, какие у него перспективы, что с ним будет через год и через пять лет, какими возможностями обладает компания. Работодатели, которые поддерживают развитие людей, подвергают себя повышенному риску. Выигрывают те компании, которые смогут помочь сотрудникам достигать поставленных целей. Не нужно забывать, что сегодня мы на рынке, который принадлежит работнику, а не работодателю.

Развитие компании в меняющихся реалиях зависит от людей: высшего звена, управленцев, линейных сотрудников. С одной стороны, нужно четко прописывать ключевые показатели эффективности. С другой стороны, нужны инструменты адаптации и наставничества, работы с мотивацией. Изменения происходят

мгновенно, их нужно предвидеть, реагировать с опережением. Все это диктует новые требования к управленцам. Нужны управленцы, которые привыкли искать, пробовать, предлагать решения. Это даже не кризисное управление: мы давно живем в условиях перманентных изменений и привыкли к нестабильности. Это стрессовое управление: нужны управленцы, которые могут перестраивать систему мотивации и влиять на мышление работников.

В долгосрочной перспективе нас также ждут внедрение искусственного интеллекта, автоматизация производств, цифровизация, роботизация. Одновременно необходимо сконцентрировать внимание на повышении производительности труда как отдельного работника, так и целых коллективов. Возможно разработать системный подход к любому процессу и синхронизировать цели системы с потенциалом трудоспособного населения.

