

СОЦИ ДИГГЕР

18+

ВЦИОМ

УЧАСТВУЮТ:

приглашенные редакторы номера:
д. социол. н., профессор НИУ ВШЭ,
ведущий научный сотрудник
Института социологии ФНИСЦ РАН

Роман Абрамов

руководитель исследовательской инициативы
«Индекс человекоцентричности компаний»,
АНО «Корпоративная Академия Росатома»,
ex-ФОМ

Лидия Лебедева

к. социол. н., научный сотрудник
Центра трудовых исследований,
доцент Департамента прикладной
экономики, НИУ ВШЭ

Анна Зудина

автор и ведущая программы
для HR руководителей,
сертифицированный HR по крупнейшим
мировым стандартам SHRM-SCP и GPHR

Анастасия Мизитова

социолог, исследователь трудовых
отношений, руководитель независимого
проекта «Мониторинг трудовых протестов»

Петр Бизюков

и другие эксперты

1989

2022



ТЕМА ВЫПУСКА

ТРУДОВАЯ (ПО)ЛОМКА


ВЦИОМ
• Основан в 1987 году •

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступительное слово	3
Вступительное слово приглашенных редакторов	
Абрамов Р. Н. Эфемерность экспертизы: заметки на социологических полях	5
Лебедева Л. С. В поисках взаимовыгодного партнерства с социальными исследователями	13
Труд и социальные группы	
Зудина А. А. Макротренды на рынке труда и новый молодой пролетариат	16
Моррис Дж. Региональный рабочий класс и мутации трофейного капитализма в России: взгляд антрополога	24
Стребков Д. О. Платформенная занятость и фриланс в эпоху перемен	29
Пинчук О. В. Этнография труда. В попытках увидеть невидимое	34
Труд и права работников	
Бизюков П. В. Новый замес и новая этика трудовых отношений в оптике протестов	39
Полякова Н. В. Права работников: условия и возможности их соблюдения	46
Труд и HR-практики	
Седова Н. Н., Лосева Н. М. HR-тренды в России	53
Мизитова А. В. От философии изобилия к философии дефицита: взгляд на происходящие изменения глазами HR	58
Безуглова М. С. О программах благополучия для сотрудников	62

**ПОДБОРКА ДАННЫХ ВЦИОМ
«Трудовая (по)ломка»**



СКАЧАТЬ



**САЙТ СОЦИОДИГГЕРА.
ВСЕ ВЫПУСКИ**

SOCIODIGGER.RU

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

«Трудовая (по)ломка» — название этого выпуска спорное с литературной точки зрения, но очень точное. Во-первых, оно отражает нынешнюю ситуацию в сфере труда, которую, по выражению приглашенного редактора выпуска Лидии Лебедевой, «ломает, как орвишного больного». Во-вторых, в нем есть интерпретационная вариативность, характерная для многих материалов выпуска, именно на нее обращает внимание Роман Абрамов, наш второй приглашенный редактор. Ну, и в-третьих, команду выпуска на каждом этапе его подготовки «ломало» от мысли, что все написанное к этому моменту уже пора сдавать в архив как не успевающее за стремительными изменениями ситуации.

Пытаясь построить номер вокруг ключевых трендов в сфере труда и обнаруживая самые противоречивые и часто нестыкуемые мнения экспертов по этому поводу, мы в какой-то момент согласились с мнением Романа Абрамова, что «главным трендом стало отсутствие трендов», а их место заняли «предопределенности — изменения, которые будут происходить,



но хотелось бы, чтобы они не произошли». Однако благодаря нашим авторам сложился выпуск, в котором есть все — и тренды, и предопределенности, и фундаментальные сдвиги, и маргинальные изменения, за которыми, возможно, будущее. Материалы подготовлены в период с июня по ноябрь и актуализированы перед самым выходом выпуска.

СоциоДиггер — журнал экспертно-аналитический. Как отмечают редакторы выпуска, сегодня политический, гражданский, социальный и моральный бэкграунд эксперта подчас говорит за него больше, чем объективированное профессиональное знание. Но на наш взгляд, именно столкновение экспертных позиций сейчас критически необходимо для понимания ситуации. Важен взгляд и того, кто видит стакан наполовину полным, и того, для кого он наполовину пуст. Надеемся, мнение о «смерти экспертизы» преждевременно 😊

Будем рады, если после знакомства с выпуском у вас появятся идеи по работе с трендами на площадке журнала или даже желание присоединиться к нам в этой работе (пишите на nnsedova@inbox.ru).

Как всегда, номер дополнен расширенной [подборкой](#) опросных данных ВЦИОМ и других центров.

Наталья Седова,
проектный редактор СоциоДиггера



P.S. Если вы готовы поделиться экспертизой и стать автором СоциоДиггера, пишите на nnsedova@wciom.com или kuleshova@wciom.com. С нас — данные!



**АБРАМОВ
РОМАН НИКОЛАЕВИЧ**

доктор социологических наук,
профессор НИУ ВШЭ,
ведущий научный сотрудник
Института социологии ФНИСЦ РАН

ЭФЕМЕРНОСТЬ ЭКСПЕРТИЗЫ: ЗАМЕТКИ НА СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ПОЛЯХ¹

От трендов к неизбежностям

Дискурс «трендов» невольно отсылает к периоду гляцевых презентаций на представительных экономических форумах, где федеральные и региональные чиновники, эксперты и крупный бизнес соревновались в степени оригинальности своего «видения» будущего, бодро совмещая модные популярные теории технологического развития с энергичными оптимистическими инсайтами о том, как расцветут различные «ремесла» будущего на отечественной почве. Теперь эти презентации и записи блестящих докладов вместе с программами отраслевого и институционального развития станут объектом изучения исследователей, интересующихся формами утопического мышления, — ведь об их реализации уже можно забыть, да и делались ли они для того, чтобы быть реализованными?.. Сейчас главный тренд — это отсутствие трендов и слабые возможности для относительно надежного прогнозирования будущего развития сферы труда и занятости в России, да и не только в ней. Место трендов занимают предопределенности, то есть изменения, которые будут происходить, но хотелось бы, чтобы они не произошли. «Тренды» почти всегда ассоциировались с лучшим новым миром, которым можно управлять, а предопределенности ассоциируются с неизбежностью в негативном ключе. Поэтому скорее можно немного порассуждать о происходящем без всяких притязаний на «трендвотчинг» и «форсайт».

Также в ситуации исторической турбулентности, подобной нынешней, возникает эффект эфемерности экспертизы: самые объективные аналитические оценки могут оказаться провальными на фоне эмоциональных озарений, а жизненный цикл таких оценок чрезвычайно короток. С февраля этого года все наблюдали, как проваливались прогнозы самых компетентных экспертов и реализовывались сценарии, еще вчера казавшиеся фантастическими. Не менее важно и то, что практически все (далеко не только эксперты и интеллектуалы) являются ангажированными актерами: их оптика выстроена из соб-

¹ Эссе подготовлено в процессе размышлений о сюжетах исследований профессионального труда, сферы занятости и изменений в российских организациях, но написано до прочтения материалов этого номера СоциоДиггера.

ственного отношения к происходящему, из того, кто и какую сторону выбрал, каким источником информации доверяет. Наличие ангажированности может открыто эксплицироваться или подразумеваться, она может отрицаться или может не осознаваться, но она присутствует и влияет на экспертные оценки намного сильнее, чем в спокойные времена. В этом отношении можно перефразировать слова Ролана Барта о смерти автора и сказать о «смерти экспертизы» в том смысле, что за эксперта говорит его политический, гражданский, социальный и моральный бэкграунд больше, чем объективированное профессиональное знание.

Это эссе тоже не относится к экспертному жанру и является скорее поэтическим, нежели аналитическим: в нем не найти прогнозов и ссылок на академический багаж знаний для авторитетной поддержки этих прогнозов. Отсюда его фрагментарность и отсутствие ясной структуры, что сделано отчасти намеренно. В большей степени эссе вдохновлено обсуждением некоторых аспектов социологии труда в России на Грушинской конференции 2022 года² и чтением ленты новостей в части происходящего в сфере труда и профессиональных миров. Так и стоит относиться к содержанию этого текста — как к личным размышлениям, а не как к прогнозу или экспертной оценке. Принцип эфемерности в полной мере относится и к этому эссе.

Тревожная невесомость

Относительно общее и заметное — это погружение в тревожность и ограничения проектирования своего личного, профессионального и трудового будущего. Очевидно, что общество находится в состоянии тревоги, неопределенности и серьезного снижения горизонтов планирования, хотя данные опросов далеко не всегда прямо об этом свидетельствуют. Это состояние неуверенности и темпоральных сломов неминуемо скажется на том, что в советской социологии труда называлось социально-психологическим климатом в трудовых коллективах. Можно сказать, что многое перешло в состояние тревожной невесомости, когда в рутинном ходе повседневности у многих все еще продолжается прежняя жизнь, но окружающая действительность, уезжающие (одни — по мобилизации в одну сторону, другие — по зову сердца в иные стороны) и зыбкость сложившегося порядка вещей заставляют переместить себя на своеобразную «Станцию 11» — в мир воображаемой космической станции из романа Эмили Сент-Джон Мандел и одноименного сериала. Именно так — воображая себя частью экипажа этой станции, зависшей в бесконечном Космосе, главная героиня справилась с переживанием глобальной катастрофы на Земле. Есть ощущение, что сегодня именно так себя воображают не только многие индивиды и домохозяйства, но и целые организации, выводящие себя на автономные орбиты, пребывая в тревожной невесомости в ожидании неизвестного, но и неизбежного, пытаясь при этом работать и жить.

И здесь у людей и коллективов могут быть самые разные варианты, в зависимости от размеров компании, отрасли, профессионального статуса и типа занятости — от низового

² См. материалы секции «Рынок труда: организационная устойчивость и ситуативная подвижность» (27 мая 2022 года), модераторы Лидия Лебедева и Роман Абрамов. URL: <https://conf.wciom.ru/program/section/?uid=15>.

сплочения перед трудностями на уровне отдельной бригады или отдела до перехода в режим индивидуального выживания, снижения доверия своему окружению и капсулирования в режиме «сбережения сил». И в том, и в другом случае работодателю будет сложно получать обратную связь от коллективов и работников, поскольку нередко и сам работодатель будет рассматриваться как часть большой и недружелюбной «системы», внутри которой работник все еще находится «вынужденно».

Крупные корпорации пересматривают свои планы, продолжая излучать внешнюю уверенность силами PR, HR и коммуникационных отделов, в то время как различные группы работников этих компаний перевзвешивают свои шансы сохранить постоянную работу и достигнутый уровень дохода, а кто-то переосмысляет свои траектории занятости и саму судьбу, видя потенциальные риски дальнейших волн мобилизации — например, переход в «серую зону» неформального труда и «гаражной экономики» в этом случае может служить дополнительной защитой от видимости для государственного учета.

Релокация и частичная мобилизация приводят к дефициту отдельных групп работников, что повышает ценность оставшихся и расширяет их возможности требования дополнительных бонусов, повышения, улучшения условий труда. При этом остальные работники могут ощущать это новое неравенство и дискриминацию их статусов, что потенциально может спровоцировать социальное напряжение и конфликты на рабочих местах. Нужно сказать, что новые волны тревожности и неопределенности начались тогда, когда пандемийные трансформации трудовой среды едва начали приходить к своему завершению и казалось, что найден новый баланс стабильности. Этого не произошло и в ближайшее время не произойдет — некоторые внутренние регионы страны находятся под риском обстрела и там ситуация с производством, занятостью и трудовыми контекстами может меняться самым непредсказуемым образом. Частичная мобилизация и, так сказать, новый «рынок военного добровольчества» вносят свой вклад в изменения, но их среднесрочные и долгосрочные последствия пока не видны, и многое будет зависеть от хода того, что официально следует называть спецоперацией.

На уровне государственной политики в сфере труда и занятости можно констатировать нарастание тревожной невесомости и эфемерности управленческой воли — демографический кризис, усиливающиеся диспропорции спроса и предложения на рынке труда увеличивают этот эффект. Каждое следующее решение снижает властный ресурс — управленческие усилия являются не собственными действиями, а реакцией на внешние обстоятельства или активность других игроков. На корпоративном сленге это означает утрату «управления повесткой».

Видимо, что-то подобное будет происходить и с попытками регулирования дисбалансов занятости: в одних секторах рабочая сила будет высвобождаться, но она не может быть в автоматическом режиме перенаправлена в другие сектора, где будет наблюдаться ее дефицит, усугубляемый долгим демографическим спадом. Бюрократическим ответом на это, скорее всего, станут попытки административного регулирования, которые будут балансировать между потребностью в географической и отраслевой мобильности части занятых и необходимостью «прикрепить» их к определенным сферам деятельности и отраслям. Некоторые из этих мер уже принимаются — например, для сохранения ядра IT-специалистов разработана система мер поддержки этой группы профессио-

лов, включающих различные льготы и ограничения на призыв в период мобилизации. В дальнейшем подобные и другие административные новации (иногда и в форме мягкого принуждения) будут использоваться, возможно, и в других секторах занятости. В перспективе это может стать важным фактором переосмысления структурного устройства найма в стране, поскольку в различных его сегментах будут действовать собственные правила, способы социального и административного закрытия и регулирования. Скорее всего, в таком случае социологи столкнутся с новыми концептуальными вызовами при объяснении социального устройства этих сегментов и отношений между ними.

(Не)машиностроение

Как говорилось в начале, в этом эссе не будет стройной аналитики, а будет фрагментированная поэтика. И далее представлены некоторые суждения только по одной из отраслей, которая между тем стала ключевой в дискуссиях о будущем российской экономики и рынка труда. Это сфера промышленности и технологического развития.

На сегодня сложно судить о том, что происходит и что будет происходить в машиностроении и других близких отраслях промышленности, где для производства требуются квалифицированные кадры, сложное оборудование и развитые цепочки поставок комплектующих — иными словами, все то, что называется научно-технологической и промышленной базой производства. Даже на взгляд дилетанта очевидно, что пост-февральская ситуация показала огромные лакуны в работе министерства и главной профильной госкорпорации, которые много лет курируют машиностроение, гражданскую авиацию, автомобилестроение, станкостроение и смежные отрасли. Оказалось, что вместо реального развития собственной промышленной базы акцент делался на подготовку программ такого развития и демонстрационно-выставочную активность с показом отдельных опытных образцов и обещаниями, что скоро «они пойдут в серию». Между тем видимая быстрая деградация гражданского авиастроения с бесконечным откладыванием запуска в серию перспективных моделей и аварийная посадка автомобильной промышленности уже свидетельствуют о том, что промышленное развитие в стране много лет велось в основном на слайдах красивых презентаций профильного ведомства.

И даже если сегодня располагать всеми необходимыми технологическими линиями (чего не наблюдается), комплектующими и потенциальной рабочей силой, то «завтра» технологического прорыва не случится. Любое предприятие — это организационная культура, этос труда, система формальных и неформальных отношений, сложный социальный юнит, который не будет совместно работать без взаимной адаптации техники и людей, управленческих процессов и людей, людей и людей — без того, чтобы организация стала действительно работающей системой, а не совокупностью отдельных видов капитала, механически собранных в одном месте. Имплитные знания, опыт совместного труда, понимание того, как это устроено, — на все это требуется время и управленческие усилия, которые не могут быть произведены очередной бумажной программой развития в министерских кабинетах.

Так что в ситуации санкционного тупика уже поздно говорить о том, что будет совершен некий технологический прорыв (не только в ближайшее время, но и в среднесрочной перспективе) — зарубежные высокотехнологичные компании разорвали связи с Россией, а требуемые средства, например на развитие микроэлектроники, могут превзойти любые самые завышенные ожидания. Что же это значит для промышленных рабочих, инженеров, научно-технической интеллигенции?

Прежде всего, конечно, в авральном режиме будут продолжаться попытки организовать технологический суверенитет — значит, кое-где откроются новые вакансии и даже, возможно, появится современное оборудование. Но ожидать позитивного будущего для промышленности — быть большим оптимистом. Покинувшие Россию зарубежные владельцы предприятий уходят не просто так, но неминуемо уводят с собой технические знания, методы управления, возможности для НИОКР, оставляя пустые или пусть даже заполненные оборудованием цеха, которые при этом могут стать памятником несовершенство технологического рывка. Конечно, имеются специалисты, менеджеры и рабочие, однако при отключении местного филиала от материнской компании в столь сложных производствах трудно ожидать продолжения работы в обычном режиме. Поэтому организационная фрагментация и социальные процессы дезинтеграции трудовых коллективов таких предприятий, скорее всего, начнутся сразу, как только зарубежный собственник их покинет. Будут сказываться не только технологические сбои, но прежде всего психологическая смена перспектив — только что ты был частью транснациональной компании, которая, возможно, тебя эксплуатировала, но и обеспечивала пониманием твоего будущего — и вот ты уже работник предприятия, отключенного от материнского менеджмента, промышленных АСУ и контроля за управлением со стороны головной компании. По сути, работники таких предприятий оказываются в промежуточном статусе — они и сами с трудом могут предположить, кем они будут завтра — безработными, работниками с частичной занятостью, будут ли трудиться под началом российских или китайских собственников и управляющих.

В этом отношении человеческий капитал таких компаний, а обычно это подготовленная, дисциплинированная, привыкшая к западным стандартам менеджмента рабочая сила, скорее всего, будет снижать свой потенциал — сложившиеся трудовые коллективы начнут терять ключевых работников, а общий пессимизм не будет способствовать трудовой мотивации. Видимые успехи перехода от «Макдональдса» к «Вкусно и точка» не должны успокаивать — нужно посмотреть, насколько устойчивой по качеству сервиса и финансовым показателям «импортозамещенная» сеть окажется в перспективе трех-четырех лет. Представляется, что продолжения полноценных производств на таких осиротевших технологических линиях в большинстве ситуаций ждать не стоит, а их работники могут пополнить прекарную рабочую силу или будут соглашаться на сравнительно худшие условия труда.

Машиностроение и близкие к нему сферы больше всего страдают от санкций, которые во многом направлены на блокировку инновационного и сложного производства на территории России. В медиа появлялась информация, что часть таких производств планируется перенести в сопредельные страны бывшего СССР. Это означает, что не только производственные линии, но и интеллектуальная собственность, инженерные разра-

ботки и сама возможность развития соответствующих технологий в стране практически утрачивается не только сегодня, но и на перспективу. С точки зрения труда и занятости это означает отсутствие спроса на квалифицированные инженерные и рабочие кадры с возможностью накопления интеллектуального капитала в этих сферах. На этом фоне удивляет медийная и событийная активность вокруг громкого проекта «Передовые инженерные школы» — для чего будут готовиться эти «передовые инженерные кадры», если будут системные решения по аутсорсингу сложных промышленных производств? Ведь в этом случае российские рабочие и инженеры уже не потребуются.

Замкнутые контуры социологической аналитики

Что же с социологическим изучением сферы труда и профессий? Поскольку часть статистики становится более закрытой или менее точной (например, в процессе перехода части занятых в неформальный сегмент или на удаленную работу за границей страны), а результаты социологических опросов имеют более короткий аналитический цикл и ограниченную эвристичность, так как возникают резонные опасения, что респонденты нередко дают социально желательные ответы, то стоит говорить о расширении применения mixed методов и перехода на гибридные исследовательские тактики.

Прежде всего, уместно обратиться к постсоветскому опыту социологии и антропологии трудовых отношений. В 1990-е годы коллеги из ИСИТО (Институт сравнительных исследований трудовых отношений) проводили системную исследовательскую работу на угольных шахтах, предприятиях, в организациях и на заводах с целью понимания динамики трудовых отношений и статусных изменений отдельных групп, занятых в ходе глубоких трансформаций экономики — переходе промышленности, торговли, добывающей отрасли от социалистической модели к капитализму. Это сопровождалось массовыми протестами и забастовками, острыми трудовыми конфликтами, увольнениями целых категорий занятых, невыплатами зарплат, банкротствами и переделом собственности. Использование только лишь данных статистики в области занятости и результатов опросов в тот период сильно обеднило бы возможности понимания движения страны к рыночной экономике, особенно на уровне жизни отдельных предприятий и их трудовых коллективов. Теперь же накопленные ИСИТО материалы и публикации являются ценным материалом для социологов и историков трудовых отношений, а также важным ресурсом изучения динамики трудового этоса и культуры отношений в сфере наемного труда в России.

Никто не знает, как накопленное напряжение в сфере труда даст о себе знать в различных отраслях экономики в настоящее время, но более гибкий подход, ориентированный на комбинацию макроанализа опросных данных с данными включенного наблюдения, интервью, нетнографии и т. п., даст возможность глубже понять происходящее. Исследователей трудовых отношений здесь ожидают большие методические вызовы. В сравнении с «красными директорами» и «новыми русскими», управлявшими предприятиями в 1990-х годах, новый менеджмент и владельцы бизнесов предпочитают не допускать внешних исследователей до «внутренней кухни» своих организаций по разным причинам — от обычного «на всякий случай» до рисков разглашения нару-

шений трудового законодательства и норм охраны труда на рабочем месте. Крупные промышленные корпорации, маркетплейсы и агрохолдинги обладают службами внутренней безопасности, у них выработаны жесткие правила, регулирующие разглашение любых сведений о работе на них самими сотрудниками этих организаций и любыми внешними лицами. Эти крупные бизнесы предпочитают выдавать информацию о своей деятельности, пропущенную через цензурную мясорубку их PR-управлений, служб безопасности и юридических отделов. Чаще всего на выходе получается стерильный информационный или аналитический продукт, рассчитанный на достижение имиджевых целей, а не понимание происходящего во внутреннем организационном контуре.

В этой ситуации редкий исследователь может вести полевую работу по изучению труда и трудовых отношений легально, то есть предварительно договорившись с компанией. Даже если такая договоренность достигнута (что уже большая удача), то результаты этой работы могут никогда не покинуть замкнутого организационного контура, так как исследователь будет связан обязательствами неразглашения полученных данных. Отчасти это произошло с материалами советской заводской социологии (о чем мне говорил в интервью В. А. Ядов) — большинство отчетов «заводских» социологов не публиковались в научной прессе и остались в архивах предприятий, хотя тогда не было столь жестких ограничений. Нередко именно они первыми были списаны и сданы в макулатуру в 1990—2000-е годы вместе с реструктуризацией предприятий. Не хотелось бы, чтобы и современные исследования труда остались в закрытых облачных хранилищах компаний и на дисках компьютеров авторов исследований.

При изучении трудовых отношений и сферы труда нужно быть готовым к этим вызовам. Исследователи используют разные тактики работы в поле при изучении труда, профессий и организационных сред. Кто-то просто приезжает в город и, формируя сеть знакомств, интервьюирует работников предприятий. Кто-то берет на вооружение аватар «консультанта по управлению» и накапливает знание о происходящем для будущей обобщенной аналитики, кто-то ищет и находит менеджеров и владельцев бизнесов, готовых к тому, чтобы стать объектом социологического исследования. Не все из этих способов этически нейтральны, однако они являются вынужденными в сложившихся условиях. Конечно, в целом проблемы высокой закрытости сферы труда и профессиональной деятельности для исследования не только остаются, но продолжают нарастать. В ситуации военного конфликта и возможных эксцессов «шпиономании» любой системный интерес к жизни и труду работников предприятий может оказаться под подозрением.

Что же делать? Во-первых, сообществу исследователей профессий, труда и занятости нужно эксплицитно эту проблему — признать, что уже давно вести подобные исследования непросто, а публиковать их результаты еще сложнее, и это затрудняет обмен знаниями, тормозит развитие дисциплинарной области. Во-вторых, вероятно, назрела необходимость наметить возможности продолжения исследовательских проектов в этих условиях — поиск методических, юридических и других «окон» в режиме совместного обсуждения. Уже есть отдельные социологи и антропологи, и даже целые команды (часть из которых в основном включена в коммерциализированные прикладные проекты), кто тем или иным образом вовлечен в практику такой работы. В-третьих, в любом случае

потребуется коммуникация с менеджментом и собственниками бизнеса относительно развития новой «корпоративной», «заводской», «агрохолдинговой», «ритейлинговой» социологии, которая может сочетать в себе прикладные задачи с исследовательскими. Иначе картина происходящего на производствах и в трудовых коллективах будет строиться на основе энергичных позитивных репортажей, одобренных PR-службами, впечатлений консультантов по управлению, заряженных менеджериальной логикой, и обобщенных материалов опросов и статистики, оставляющих ограниченные возможности для понимания и объяснения происходящего в трудовой сфере. Тем более сейчас появились исследователи, которые декларируют свою принадлежность к «новой заводской социологии», а значит, есть основа для формирования сообщества.



**ЛЕБЕДЕВА
ЛИДИЯ СЕРГЕЕВНА**

руководитель исследовательской инициативы
«Индекс человекоцентричности компаний»¹,
АНО «Корпоративная Академия Росатома», ех-ФОМ

В ПОИСКАХ ВЗАИМОВЫГОДНОГО ПАРТНЕРСТВА С СОЦИАЛЬНЫМИ ИССЛЕДОВАТЕЛЯМИ

Я продолжу начатую Романом тему личных рассуждений. Год назад я ушла из мира методически выверенных и идеально сконструированных анкет и столкнулась с миром корпоративных исследований. На меня обрушился поток незнакомых терминов и обозначений. Из них NPS и «вовлеченность», пожалуй, оказались самыми понятными. В оправдание могу сказать, что социология труда и профессий никогда не была в фокусе моих научных интересов, но и в прочитанных статьях уважаемых мэтров про NPS² ничего не говорилось.

«Где в этом корпоративном мире, который так любит проводить опросы, социологи или хотя бы адекватные методологи?» — этот вопрос возник сразу. А за ним и следующие: почему анкеты, методы и подходы консалтинговых компаний вызывают большее доверие, чем упражнения в репрезентативности данных от именитых социологических компаний? Почему существуют узкопрофильные компании, которые занимаются исключительно опросами внутри организаций? Что это за тайное знание — проведение внутрикорпоративных опросов?

Пока я пыталась объяснить для себя лучшую сравнимость данных между компаниями, пресловутые бенчмарки, удобство работы с одними подрядчиками, случилась Грушинская конференция³. И разрыв стал очевиден на уровне выражений и подходов. Оказывается, на HR-проекты, нацеленные на «помощь, поддержку и улучшение жизни сотрудников», можно смотреть с позиции «работодатель — зло и мечтает следить, подчинять и властвовать».

¹ Сайт исследовательской инициативы: <https://research.rosatomimpact.com>.

² Net Promoter Score (NPS), или индекс потребительской лояльности — метрика, определяющая отношение потребителей к вашей компании.

³ См. материалы секции «Рынок труда: организационная устойчивость и ситуативная подвижность» (27 мая 2022 года), модераторы Лидия Лебедева и Роман Абрамов. URL: <https://conf.wciom.ru/program/section/?uid=15>.

Компании, ориентированные на человека: драйверы и мотивы

Экономически активный человек тратит на работу в течение всей своей жизни чуть больше 81 тысячи часов⁴. При этом, по данным Института Гэллапа, только каждый пятый сотрудник в компаниях в мире работает увлеченно и понимает значение своей работы — это тот самый уровень вовлеченности. Другими словами, работа занимает в жизни людей огромную долю времени, но в среднем люди предпочитают работать спустя рукава.

Эти факты усугубляются тем, что все социологические замеры свидетельствуют о кардинальной смене ценностей у молодого поколения, выходящего на рынок труда. Молодые люди предпочитают работать в тех организациях, ценности и миссии которых они могут разделять. При этом для них важно соблюдение баланса работы и личной жизни. Темы субъективного благополучия и персонального комфорта стоят на первом месте. Молодые люди стремятся попробовать себя в разных сферах деятельности, периодически кардинально их меняя. Большинство (72 %) представителей поколения зумеров готовы кардинально сменить профессию в течение своей жизни. По данным последнего исследования Международной организации труда (МОТ), 23 % людей в возрасте от 15 до 24 лет в 2020 году не учились, не переобучались и не работали. При этом среди молодых людей показатель равен 16 %, а среди девушек — 32 %⁵. Эти данные говорят, в частности, и о ценностном выборе молодежи — пробовать разное и искать себя, отсюда причины роста популярности платформенной занятости (гиг-экономики).

Нельзя не упомянуть, что Россия, как и многие развитые страны, находится в ситуации дефицита молодежи. Медианный возраст в нашей стране составляет 39 лет. Молодых людей до 15 лет — лишь 25 % от числа людей в возрасте 15–64 лет. Тогда как в развивающихся странах Африки это соотношение равно 90 % или даже 100 %⁶.

Для любого работодателя все перечисленные тренды и до февраля 2022 года означали крах филигранно настроенных систем и процессов. Как обучать и адаптировать сотрудников, которые через год захотят попробовать себя в совсем другой сфере? Как мотивировать людей, отказывающихся от вертикального роста и предпочитающих рост горизонтальный? Что делать в высокотехнологических отраслях, где процесс взращивания с университетской скамьи кажется единственным и возможным? И в конце концов, если молодежи — дефицит, как переобучать сотрудников среднего возраста, чтобы утолить «кадровый голод»?

Крупный и средний бизнес редко интересуется теоретическими работами в области социологии молодежи и труда, при этом рублем отвечает за все поколенческие, демографические и ценностные сдвиги. Эти тренды изменить нельзя, к ним можно только адаптироваться. Вот компании и адаптируются — формируют программы благополучия и поддержки сотрудников, оттачивают программы обучения и переобучения, разрабатывают HR-tech и Ed-tech решения. Это и не про благотворительность, и не про тоталь-

⁴ Explore Key Findings. Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-350777>.

⁵ Global Employment Trends for Youth 2022. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_853321.pdf.

⁶ Ritchie H., Roser M. Age Structure. Our World in Data. URL: <https://ourworldindata.org/age-structure>.

ный контроль. Это про поддержание бизнес-процессов в период не просто поломки, но настоящей ломки рынка труда.

Место социальных исследований

Внутрикорпоративные и организационные исследования — сфера, в которой остро не хватает богатого методологического опыта, накопленного социальными исследователями. Однако взаимодействие с социальными исследователями может состояться, только если последние выберут партнерский стиль общения. Партнерство невозможно без взаимного уважения, то есть без признания ценности и значимости личности партнера и его мнения, без взаимного интереса, общей цели, выстроенного диалога и взаимной ответственности. Пока нет ничего из перечисленного.

Другая большая задача для социальных исследователей — убедить компании в своей ценности. Услышать запросы, разобраться и предложить то, что будет интересно и исследователям, и организациям. Сейчас компании со своими внутрикорпоративными опросами недостижимы для исследователей. Последние вынуждены придумывать хитрые способы получения доступа к информации, а те, кто прорывается через все корпоративные баррикады, как справедливо замечает Роман, рискуют оставить все свои исследования и наработки внутри организаций. Но кажется, что это вопрос постановки целей и для организаций, и для ученых. Интересные исследования любят читать все, в том числе сотрудники и HR-отделов, и PR-отделов.

И да, на этом очень длинном и непростом пути развития партнерских отношений придется еще и создать словарь терминов и понятий. Исследователи и представители HR-функций, к сожалению, разговаривают на разных языках.

Наводим мосты

Этот номер Социодиггера — пробная попытка навести мосты между миром академической социологии труда и теми, кто является держателем трудовых отношений — организациями, компаниями. На страницах номера вы прочтаете и о проблемах и вызовах, стоящих в нынешних условиях перед различными социальными группами, и о новых методах исследования, и об оценке происходящего глазами людей, близко работающих с корпоративным миром, и даже найдете интервью с юристом, после которого точно захотите перечитать Трудовой кодекс РФ от начала до конца.

Весь прошедший год я проводила интервью с HR-ми и руководителями крупного, среднего и малого бизнеса о разных практиках заботы о сотрудниках в их компаниях. И эти разговоры, и примеры того, как HR-ры организуют поддержку своим сотрудникам, помогают им вернуться в работоспособное состояние, мотивируют и помогают, давали мне самой точку психологической опоры и веру, что у людей с таким образом мышления нет дороги назад — в «лихие девяностые», к «зарплате в конвертах». Я понимаю все методические ограничения и выборки, и фокуса моего внимания, однако любой период неопределенности и «ломки» — не только про регресс, но и про возможный прогресс.



**ЗУДИНА
АННА АЛЕКСЕЕВНА**

кандидат социологических наук,
научный сотрудник Центра трудовых исследований,
доцент Департамента прикладной экономики, НИУ ВШЭ

МАКРОТРЕНДЫ НА РЫНКЕ ТРУДА И НОВЫЙ МОЛОДОЙ ПРОЛЕТАРИАТ¹

— Какие основные изменения на российском рынке труда произошли после февраля?

— Масштабные санкции западных стран, последовавшие за началом специальной военной операции (далее — СВО), стали значительным вызовом для экономики России и российского рынка труда. Внешнее давление на российскую экономику выражается в одностороннем расторжении заключенных ранее хозяйственных договоров со стороны западных партнеров, сокращении деятельности или закрытии российских представительств зарубежных компаний, ограничениях в доступе к зарубежным технологиям и программному обеспечению, необходимому для ведения бизнеса, разорванных цепочках поставок товаров. Экономический шок подобной силы предполагает необходимость активной адаптации к указанным изменениям и перестройки сложившихся моделей хозяйственного поведения — выстраивание новой логистики, поиск новых деловых партнеров и поставщиков, новых технологий. Нужно отметить, что эффект санкций и их последствия неоднородно распределены по секторам экономики — в секторе услуг он сравнительно небольшой, в то время как в тяжелом машиностроении, авиастроении, строительстве, IT-отрасли, фармацевтике, то есть там, где доля импортных комплектующих так или иначе была высока, гораздо более значительный. Несмотря на то, что пресловутые «10 тысяч санкций» были введены в течение относительно короткого времени, их последствия во многом носят «неодномоментный» характер и растянуты во времени. С одной стороны, это предполагает продление ситуации неопределенности для работников и руководителей предприятий, с другой — предоставляет участникам рынка некоторое время для адаптации.

Если говорить о макротрендах российского рынка труда, то прежде всего обращает на себя внимание небольшое изменение показателей безработицы: по оценкам Минтруда, по итогам 2022 года они будут соответствовать показателю 2021 года. Это традиционная для российского рынка труда реакция на экономические шоки, при-

¹ Интервью с Анной Зудиной взяла Наталья Седова специально для СоциоДиггера.

чиной которой является и жесткое законодательство о защите занятости, сопряженное со значительными издержками увольнения, и достаточно низкий (по сравнению со средней зарплатой) размер пособия по безработице, не позволяющий потерявшим работу искать новую на протяжении долгого времени. Удержанию показателей безработицы на низком уровне способствует и значительный сегмент неформальной или полужформальной занятости, который абсорбирует в себя тех, кто по тем или иным причинам не может войти в сегмент формальной занятости. В России неформальность представлена преимущественно отраслями услуг, мелкой торговли, транспорта, сельского хозяйства, строительства. Сюда может быть направлен переток части занятых с крупных и средних предприятий, принимающих на себя основной удар. Также наблюдается рост числа самозанятых и индивидуальных предпринимателей. Важно отметить, что неформальная занятость, как правило, не предполагает серьезной зависимости от технологий или зарубежных комплектующих, поэтому данный сегмент рынка труда в меньшей степени сжимается под влиянием санкций, продолжая предоставлять возможность заработка.

Основным же каналом подстройки российского рынка труда в кризис остается так называемая ценовая подстройка (уменьшение заработных плат), а также связанная с ней «временная» подстройка, то есть сокращение рабочего времени. Последняя может принимать форму перевода работников предприятий на сокращенную рабочую неделю, когда запасов или потоков необходимого сырья недостаточно для полноценной работы, вынужденных отпусков без сохранения заработной платы, уменьшения продолжительности рабочего дня, то есть введения режима неполной занятости.

— *Какие социальные риски для работников и социальные напряжения для работодателей возникают на рынке труда в настоящее время? Как на них стоит реагировать?*

— В настоящий момент ключевые социальные риски и напряжения на российском рынке труда не связаны с показателями уровня занятости. Получивший широкое освещение в СМИ уход некоторых иностранных компаний с громкими именами — закрытие их российских представительств и сокращение работников — сам по себе не оказывает значительного эффекта на безработицу россиян. Соответствующие числа уже не раз приводились, из них следует, что большинство зарубежных компаний либо все же предпочли остаться на российском рынке, не афишируя свое решение, либо не торопятся окончательно закрывать здесь свой бизнес и выжидают, оплачивая аренду торговых и производственных площадей и выдавая в каком-то размере заработную плату работникам, либо сменили бенефициаров на российских бизнесменов или топ-менеджеров, занимавших руководящие должности в компании еще до февральских событий и потому знакомых со спецификой ведения дел.

При этом одностороннее объявление о закрытии тех или иных российских представительств зарубежных компаний или предприятий (в тех случаях, когда оно все же происходит) должно осуществляться в соответствии с требованиями законодательства нашей страны и предполагает определенную процедуру с предварительным уведомлением сотрудников, согласованием с местными властями и профсоюзом, выплатой положенной денежной компенсации в размере нескольких месячных окладов. Тем

самым работники получают некоторое время на поиск новой работы. В этом отношении в гораздо худшем положении находятся те, чья трудовая деятельность так или иначе зависела от зарубежных фирм, но была оформлена как самозанятость: при разрыве трудовых отношений им не положены какие-либо выплаты. Со своей стороны правительство активно поддерживает уровень занятости в формальном сегменте рынка труда в целом (среди соответствующих мер — предоставление отсрочки по платежам во внебюджетные фонды, возможность реструктуризации задолженности, страховые каникулы). В обозримом будущем возможно некоторое увеличение показателей безработицы — прежде всего, за счет сокращения числа вакансий и возможностей найма новых работников в ситуации неопределенности. Однако значительного ухудшения статистики по занятости не прогнозируется.

Ключевые социальные риски и напряжения сейчас лежат в плоскости сокращения уровня доходов, представляющего собой серьезнейший вызов для рынка труда. Это и уменьшение номинальной заработной платы из-за снижения (в некоторых случаях весьма драматического) показателей прибыльности предприятий, и инфляционные эффекты². Помимо этого, российский механизм формирования регулярной заработной платы во многих случаях предполагает небольшой фиксированный оклад и значительную переменную часть, так называемые премии (их не стоит путать с разовыми выплатами), которая может быть оперативно урезана или полностью ликвидирована по решению руководства предприятия в неблагоприятные периоды, что обеспечивает финансовую гибкость подстройки к кризисным явлениям в экономике без увольнения работников. Сокращаются доходы и в неформальном сегменте занятости, представленном в России преимущественно занятостью по найму без оформления трудового договора или контракта — таким работникам в принципе легче в одностороннем порядке снизить заработную плату. В этой ситуации часть мер государственной политики должна быть связана с поддержкой трудовых доходов, а значит, и потребительского спроса (индексация заработных плат работникам бюджетной сферы, выплаты работающим бедным с детьми). Однако принципиально важно то, что занятым, оказавшимся в трудной ситуации, нужно дать не только «рыбу», но и «удочку», то есть необходимы меры, которые могли бы привести к восстановлению трудовых доходов на рабочих местах. А они, в свою очередь, невозможны без структурной перестройки сложившихся механизмов хозяйственной деятельности, требующей времени, — поиск новых ресурсов, новых партнеров, новых зарубежных покупателей, новых поставщиков, новых технологий. Работники должны быть готовы к переобучению и смене профессии — и им должна быть предоставлена такая возможность. Нужно расширять возможности для открытия собственного бизнеса и поддерживать развитие самозанятости и индивидуального предпринимательства — и шаги в этом направлении уже сделаны (к примеру, увеличены единовременные выплаты по социальному контракту³ для самозанятых / индивидуальных предпринимателей и тех, кто ведет личное подсобное хозяйство, расширены права самозанятых в сфере получения государственных имущественных

² Однако эксперты отмечают наметившуюся тенденцию к сокращению уровня инфляции из-за снижения покупательской активности населения (особенно в непродовольственном секторе), укрепления рубля и уменьшения цен на продовольствие.

³ Социальный контракт заключается только с малоимущими, то есть с теми, чей размер официальных доходов за последние три месяца был меньше прожиточного минимума (по региону) на одного члена семьи.

преференций). В целом в тех отраслях, где адаптация будет происходить быстрее, где будут созданы высокопроизводительные рабочие места при помощи государственных инфраструктурных проектов, произойдет активная переориентация на государственные или крупные коммерческие проекты внутри страны (как, например, в строительстве) — уровень доходов восстановится скорее.

— Расскажите о своих исследованиях NEET и как эта категория, на Ваш взгляд, будет переживать трансформации рынка труда.

— Анализ выпадения молодежи из сферы занятости и образования относится к одним из наиболее активно развивающихся направлений изучения молодежных рынков труда. Молодых людей, исключенных из сферы занятости и образования, относят к группе NEET (Not in Employment, Education or Training — люди, которые не работают, не учатся и не участвуют в профессиональной подготовке). При этом принято различать NEET-безработных, то есть тех, кто не учится, но при этом работу ищет и готов к ней приступить, и NEET-неактивных, то есть тех, кто не учится, не имеет работы и не ищет ее (это, например, незанятые по состоянию здоровья, заботящиеся о других членах семьи, домохозяйки, отчаявшиеся найти работу, не желающие работать). Несмотря на разнообразие причин выпадения из сферы образования и занятости, часть из которых имеет вполне добровольный характер, молодежь NEET, как правило, принято относить к одной из наиболее уязвимых категорий незанятого населения. Подобный опыт зачастую оказывается связан с другими характеристиками неблагополучия — это могут быть проблемы с физическим и психическим здоровьем, сложности с поиском постоянной работы, более высокие риски неформальной занятости (не предполагающей в случае необходимости гарантий и защиты со стороны трудового законодательства), склонность к правонарушениям, потреблению алкоголя и наркотиков, недоверие к социальным институтам. Представители данной группы часто становятся получателями различных пособий, зависят от финансовой поддержки родственников. В допандемийный период характеристики российской молодежи NEET в целом соответствовали оценкам для наиболее благополучных зарубежных стран. Ее доля была относительно невелика (около 10—12% от всей молодежи в возрасте 15—24 лет), при этом значительную часть NEET-молодежи составляют неактивные — те, кто не ищет работу, а в России в этой категории довольно много молодых матерей, что соответствует естественным фазам жизненного цикла и сохраняющейся традиционной модели разделения ролей внутри семьи. При этом часть рисков попадания в категорию NEET связана с относительно невысоким качеством полученного среднего или высшего профессионального образования (случай безработных NEET). Тем не менее в допандемийный период особых проблем с трудоустройством как таковым у молодежи NEET не было — от 40% до 60% представителей молодежи NEET разных типов в следующем году уже находили работу⁴, причем трудоустройство происходило преимущественно на рабочих местах формального сектора. Это достаточно высокий показатель, который вполне согласуется с исследовательскими представлениями о динамике российского рынка труда в целом, однако он ничего не говорит о качестве этих рабочих мест (заработной плате, требуемом уровне квалификации).

⁴Оценки получены на данных ежегодного обследования, поэтому нельзя учесть количество переходов из занятости в незанятость в течение года.

Если говорить о последствиях экономических шоков, то, как правило, в подобные периоды доля NEET-молодежи так или иначе увеличивается. Яркий пример — Греция, Испания, Италия, Ирландия во время кризиса 2009 года, при этом основной эффект выражался в росте числа NEET-безработных и так называемых отчаявшихся найти работу NEET-неактивных. Однако российский рынок труда, как отмечалось выше, традиционно не характеризуется значительным падением показателей занятости в кризисные периоды, поэтому роста доли NEET-молодежи, по всей видимости, не ожидается. Говоря о возможных траекториях молодежи NEET в кризис, можно вспомнить понятие «дополнительный работник», существующее в экономике труда. Это член домохозяйства, который находился за пределами рынка труда в благополучный период, однако, когда в домохозяйстве упали доход из-за сокращения заработной платы или потери работы основным «добытчиком», нашел себе работу. Пандемия COVID-19 во всем мире была сопряжена со значительным шоком для трудовых доходов представителей тех профессий, которые в силу специфики не могли трудиться дистанционно, но одновременно возрос спрос на водителей, курьеров, складских работников, которым доплачивали «за риск» работы за пределами дома. Можно предположить, что в период пандемии часть NEET-молодежи могла устроиться на подобную работу или оформить самозанятость — организовать свой небольшой бизнес, так как родители (или в случае молодых замужних женщин — мужья) столкнулись со значительным падением заработков или потеряли работу.

Аналогичные рассуждения в целом применимы и при обсуждении возможной реакции данной молодежной категории на падение трудовых доходов обеспечивающих их членов семьи из-за последствий санкций. В текущей ситуации предложения о работе для «новичков» может обеспечить относительно неквалифицированная занятость, однако востребованность рабочих специальностей сократилась из-за сложностей с поставками товаров и падения потребительского спроса в целом. Помимо этого, как показывают исследования, среди российской NEET-молодежи наблюдается значимый недостаток некогнитивных, то есть мягких, навыков, которые при прочих равных условиях вознаграждаются на рынке труда. Прежде всего это добросовестность, то есть организованность, ответственность и трудолюбие. Отдельно можно выделить также недостаток открытости новому опыту среди безработных мужчин-NEET и повышенную нервозность и неспособность сохранять спокойствие в стрессовых ситуациях среди неактивных женщин-NEET. Указанные особенности могут затруднять трудоустройство. В целом же для молодежи выходить на рынок труда в кризисные периоды всегда нелегко — как показывают исследования, это сопряжено с более низкими стартовыми зарплатами и менее радужными перспективами карьерного роста.

— *Как Вы видите поколенческий аспект трансформации трудовых отношений — есть ли здесь какие-то новые тренды, связанные с приходом нового поколения на рынок труда, которые будут существенными уже завтра?*

— В допандемийный период со стороны молодых российских работников 18—25 лет был сформулирован новый запрос на характеристики рабочих мест, некоторые эксперты также отмечают, что он встречается и в представлениях нынешних школьников. Это ориентация на саморазвитие и быстрое достижение личных карьерных целей, удобный график работы, работа из дома или рядом с домом, выстраивание четкого

баланса работы и личной жизни, «интересная работа», «работа, приносящая удовольствие», избегание «рутины» в виде фиксированного восьмичасового рабочего дня. Она значительно отличается от активного стремления к успеху и высокому заработку представителей поколения X (35—54 лет), готовых погнаться за работой, но перевыполнить намеченный план и получить премию. Частично этому способствовала сама ситуация сокращения численности молодежных когорт, благодаря чему талантливые выпускники могли достаточно привередливо выбирать работодателя и выставлять ему свои условия, покидая компанию в случае несовпадения ее ценностей со своими. Частично — относительно спокойный и благополучный в экономическом отношении период, на который пришлось их детство и юношество. Однако по некоторым отраслям, где ранее наблюдался «рынок работника», в ситуации санкций появится «рынок работодателя». Необходимо подстраиваться под изменяющиеся условия расторгнутых контрактов и ухода зарубежных партнеров, работать в ситуации значительной неопределенности, соглашаться на меньшую зарплату, искать вторую работу, решать рутинные, а не творческие задачи, выдавать результат в короткие сроки, откладывать реализацию своих карьерных планов и проектов по саморазвитию, наконец, не ждать появления «работы мечты», а работать там, где сегодня есть зарплата. Подобный запрос на трудовую мобилизацию может противоречить исходным ценностям молодого поколения «жить для себя», а не зарабатывать деньги в ущерб здоровью и отдыху. Помимо этого, работодатели активно сокращают расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников. Это означает, что там, где еще недавно конкретной специфике обучали на рабочем месте, сейчас нужны прежде всего знания и умения быстро и качественно делать свое дело, а также «схватывать на лету», обучаться и переобучаться самостоятельно, если нужно. И в выигрыше окажутся те, у кого развитые личностные навыки добропорядочности, ориентация на работу в команде и открытость новому будут сочетаться с высокой квалификацией и профессиональными знаниями. На «раскачку» и обучение работника «под себя» у работодателей сейчас нет ни времени, ни денег. Поэтому также может возрасти спрос на специалистов среднего и старшего возраста — привыкших много работать и сохраняющих при этом необходимые компетенции. Часть молодежи в такой ситуации может рассматривать для себя варианты эмиграции — но усердно работать нужно будет и там, а конкурировать за хорошие рабочие места придется в изменившихся условиях гораздо более напряженного рынка труда.

— *Что можно посоветовать изучать социологам профессий и труда сегодня — какие сюжеты, связанные с трудом и трудовыми отношениями, самые актуальные?*

— Текущие изменения на рынке труда, вызванные реакцией на февральские события со стороны западных стран, носят глобальный характер. Мы обсуждаем здесь исключительно российский рынок труда, однако интенсивные изменения, безусловно, прогнозируются и за рубежом — везде, где будут ощущаться последствия введенных антироссийских санкций. Обозначившаяся динамика также будет носить, по всей видимости, долгосрочный характер — в такой ситуации профессиональная структура рынка труда будет активно меняться в зависимости от того, насколько сильно пострадают те или иные отраслевые рынки, что представляет несомненный интерес для специалистов по социологии профессий и социологии труда.

Если приводить конкретные примеры в контексте российского рынка труда, то сейчас в серьезном кризисе находится кинотеатральная индустрия, более чем на 90 % зависевшая от показа преимущественно американских картин, что ставит под удар существование целого ряда профессий. Проблемы начались еще в пандемийный период, когда локдауны и эпидемиологические ограничения способствовали искусственному снижению спроса на публичные просмотры и знакомство с новинками кинопроката переместилось в онлайн-кинотеатры. В зарубежных странах, где практика походов в кино также с трудом возвращается в повседневную жизнь, все чаще прогнозируется грядущая «смерть кинотеатров». Однако в России проблема многократно усугубляется болезненным шоком «исчезновения контента» в результате одностороннего отказа американских студий-мэйджоров соблюдать ранее заключенные контракты на прокат фильмов на территории нашей страны, по сути, направленное на целенаправленное банкротство российских кинотеатров. При этом страдают не только владельцы и сотрудники кинотеатров, но и представители профессий, так или иначе связанных с обеспечением кинопроката на русском языке, широко известные в странах СНГ высоким качеством своей работы, — это переводчики, режиссеры дубляжа, звукорежиссеры, артисты дубляжа, так называемые укладчики текста (специалисты по соотношению артикуляции речи оригинальных артистов с произношением артистов дубляжа)... Работа многих из них не подразумевала наличия трудового контракта с российскими представительствами зарубежных студий и была оформлена как самозанятость, поэтому не предполагает компенсации потери заработков и работы в целом, что ставит представителей этих профессий на грань выживания.

Еще одной интересной темой для изучения остаются последствия пандемии COVID-19 — и это, во-первых, существенная динамика трудовых ценностей и представлений о трудовой деятельности в результате перехода к более комфортной и безопасной дистанционной занятости, а во-вторых — значительное сокращение трудовых ресурсов. Во время пандемийного кризиса во многих странах, включая Россию, значительный шок испытали сфера услуг, гостиничный и ресторанный бизнес, торговля, при этом эксперты предрекали астрономический рост показателей безработицы по всему миру. Однако по мере улучшения эпидемиологической ситуации занятость по некоторым направлениям так и не восстановилась, и сейчас сохраняется дефицит предложения труда представителей соответствующих профессий. Работники, вынужденные во время локдаунов «сидеть дома», но не имевшие при этом возможности трудиться дистанционно из-за специфики профессии, либо меняли ее на более востребованную (например, из официантов становились курьерами или водителями), либо меняли место жительства — а занятость в этих отраслях связана (хотя, разумеется, отнюдь не исчерпывается) с занятостью внутренних и внешних мигрантов, либо в принципе утрачивали желание работать по найму, находя другие источники средств к существованию. Последнее получило наибольшее распространение среди профессий, где велика доля временных работников — студентов, пенсионеров, молодых матерей. При этом сокращение «желания работать» оказывает значимое влияние на процессы сжатия национальных рынков труда, которое не отражается в традиционных показателях безработицы. Поэтому факторы, способствующие сокращению «желания работать», и их проявление на примере отдельных профессий, попытки восстановить предложение труда со стороны

работодателей путем повышения заработных плат и оценка эффективности подобных мер представляют несомненный интерес для тех, кто изучает динамику профессиональной структуры рынка труда.

Наконец, еще одна важная тенденция современных рынков труда — это цифровизация профессий и ее влияние на создание и исчезновение рабочих мест и целых профессий. Согласно широко обсуждавшимся в экспертном сообществе глобальным прогнозам, спрос на специалистов в области анализа больших данных, IT и машинного обучения будет возрастать, в то время как рутинные профессии, труд представителей которых подлежит автоматизации, постепенно будут вымываться с рынка труда: механиков и заводских рабочих должны заменить роботы, а место администратора — чат-бот. Упадёт и востребованность офисных работников, секретарей и бухгалтеров, занятость которых может быть выведена за штат. Однако описанные тенденции поляризации занятости не будут носить универсальный характер, и потому интерес представляет изучение особенностей описываемых процессов динамики профессиональной структуры в конкретных странах. На российском рынке труда, например, невелика доля профессий, представители которых выполняют преимущественно рутинные задачи, потенциально подлежащие автоматизации⁵. Помимо этого, цена труда относительно невелика по сравнению со стоимостью затрат на капитал, необходимый для его замещения, что также делает автоматизацию отдаленной перспективой. Этому способствует и то, что цифровизация и инвестиции в соответствующие технологии и оборудование в IT и смежных сферах сопряжены со значительными издержками, особенно в ситуации ограниченного доступа к передовым разработкам, при этом значимую часть этих издержек должна будет составлять более высокая оплата труда работников, занимающихся нерутинным когнитивным трудом.

⁵ См. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. Рутинность и риски автоматизации на российском рынке труда // Вопросы экономики. 2022. № 8. С. 68—94. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-8-68-94>.



ДЖЕРЕМИ МОРРИС

профессор Орхусского университета (Дания)

РЕГИОНАЛЬНЫЙ РАБОЧИЙ КЛАСС И МУТАЦИИ ТРОФЕЙНОГО КАПИТАЛИЗМА В РОССИИ: ВЗГЛЯД АНТРОПОЛОГА¹

Интервью с Джереми Моррисом состоялось в начале августа этого года, когда многое неизбежное произошло, но осенние события еще оставались в будущем. Поэтому данное интервью фиксирует аналитические впечатления того периода, и Джереми говорит о важных вещах, касающихся повседневности труда рабочих российской провинции, которую он знает лучше многих столичных аналитиков, предпочитающих судить о сфере труда и занятости по массовым опросам.

— Давай оттолкнемся в разговоре от твоего опыта исследований. У тебя недавно был выход на Калужскую область, а она очень специфическая и интересна тем, что связана с новым русским капитализмом, который сейчас модно называть еще трофейным². Рисуются образ, с одной стороны, очень отсталый, а с другой — очень глобализованный в отдельных сегментах. Сейчас, когда в результате тотальных санкций встали многие производственные цепочки, связанные со сборкой автомобилей, что происходит с людьми, с рабочими?

— Да, хотя у меня много претензий к Наталье Зубаревич³, но в этом я с ней согласен — что этот трофейный капитализм (а еще его можно называть клеточным капита-

¹ Интервью с Джереми Моррисом взял Роман Абрамов специально для СоциоДиггера. Джереми Моррис — один из самых известных в мире антропологов, занимающихся изучением постсоветской повседневности и антропологии труда в российских регионах. Важным вкладом Джереми Морриса является монография, посвященная практикам жизни постсоветского рабочего класса в малых и средних городах центральной России. См. Morris J. (2016) *Everyday Post-Socialism. Working-Class Communities in the Russian Margins*. London: Palgrave Macmillan, а также: Абрамов Р. Н. «Нам хватает!»: жизнь и приключения постсоветского рабочего класса, увиденные глазами зарубежного этнографа. Обзор книги: Morris J. (2016) *Everyday Post-Socialism. Working-Class Communities in the Russian Margins*. London: Palgrave Macmillan // Экономическая социология. 2018. Т. 19. № 2. С. 209–229..
² Gunn G. (2008) *Trophy Capitalism, Jefferinomics, and Dynastic Travail in Brunei*. *The Asia-Pacific Journal*. Vol. 6. No. 3.
³ Наталья Васильевна Зубаревич — доктор географических наук, главный научный сотрудник Института социальной политики НИУ ВШЭ, <https://www.hse.ru/org/persons/373006>.

лизмом), который связывал глобальную экономику с Россией, уже закончился. В той же Калужской области все работники с зарплатой выше среднего уровня (я имею в виду синие воротнички), работали в автокластере или в «Самсунге». При этом даже в близких к областному центру местах Калужской области ты можешь не встретить человека, который работает на «Фольксвагене». То есть их меньшинство. Когда человек получает хорошую зарплату в России, в экономическом смысле это имеет мультипликационный эффект, которого нет в более глобализованных экономиках. И этот мультипликационный эффект высоких зарплат здесь налицо: в небольшом городе, где проживали 200 или немногим более сотрудников «Самсунга», «Фолькса», «Вольво», последнее поколение новых пятиэтажных кирпичных домов с хорошим ремонтом раскуплено этими синими воротничками с более высокими доходами. Без них этих новостроек здесь не было бы, их присутствие повысило стоимость жилья, а когда жилье подорожало, это стало выгодно всем жителям города, подвигло их улучшить свою жилплощадь.

Потеря этими людьми рабочих мест в результате закрытия предприятий из-за санкций очень сильно скажется на этих городках и поселках. А дальше это приведет к значительному упадку доходов всего населения. Потому что снижение любых доходов имеет значение для спроса на услуги, влияет на другие отрасли экономики. Это, как справедливо говорит Зубаревич, цепная реакция.

— А то, что люди выживают, как в 90-е годы, за счет неформальной экономики, за счет реципрокности и обмена, демпфирует как-то ситуацию?

— Думаю, это будет психологически по-другому и сложнее, чем в 1990-х. Нельзя напрямую сравнивать с 1990-ми.

— Тут, наверное, еще вопрос в том, что сегодня это другие люди — те, кто является активной рабочей силой. Те же квалифицированные рабочие упомянутых тобой предприятий прошли довольно серьезную селекцию. Они как минимум не уходят в запой, готовы осваивать более-менее сложное производство, подчиняться принципам западного менеджмента, не плевать в ангаре, курить в определенных местах. А с закрытием предприятий они снова приходят в какой-то гаражный цех, где дядя Вася кроет их матом, чтобы они что-то делали. Для них это тоже шок.

— Я думаю, это очень хорошо тобой сказано, очень важно учитывать эту персональную трансформацию по-фукодиански. Сейчас самые довольные — это те, кто в свое время не адаптировался к новому неолиберальному шаблону рабочего человека.

— Получается, что авангард рабочего класса, как говорили в советское время, сформированный на этих предприятиях, оказываются в некотором вакууме. К чему это может привести? Можно ли считать, что эта рабочая сила, накопленный ими человеческий капитал, утеряны? Перейдут ли они на неформальную экономику, реализуется ли сценарий Кордонского о гаражной экономике?

— После начала спецоперации все более чем кардинально изменилось. Если бы людей увольняли, конечно, они бы искали работу в другом районе или даже в другой области.

Но для власти выгодно, чтобы не увольняли. А это создает сильный психологический дискомфорт: люди находятся в подвешенном состоянии, не могут планировать свою жизнь. Сейчас с человека, который зарабатывал от 40 до 70 тысяч рублей, берут расписку, что он будет на минималке сидеть дома. Он сможет выжить. Поедет ли он в Смоленскую или в Брянскую область, или в Москву? Не думаю.

— Но зарубежные производители типа «Фольксвагена», «Вольво», «Самсунга» как юридические лица в России к осени, возможно, прекратят свое существование. Они не смогут год или два платить работникам. Несколько месяцев — да, но что потом?

— Поэтому и встает вопрос, что будет с этими «трофейными районами», что будет с Калужской областью? Думаю, должна появиться какая-то федеральная программа для этих бывших цветущих районов.

— Возможно, этот квалифицированных рабочий класс сможет переместиться в сторону российских маркетплейсов, торговой сети. Но те же «Пятерочки» и «Магниты» тоже начнут сжиматься, потому что будет сжиматься в целом потребительский спрос, останутся дискаунтеры типа «Светофора».

— Да, будет рост дискаунтеров. Как мы уже наблюдаем последние десять лет на Западе, где тоже довольно сурово стагнируют доходы населения рабочего возраста. Я хочу обратить внимание на результат этого сокращения доходов. Половина населения не может сидеть на МРОТ, будет происходить какое-то нормирование, переход к некоторому государственному распределению.

— Да, к распределению продуктов первой необходимости для пенсионеров и людей рабочих возрастов с низкими доходами и квалификаций. Значит, возвращение к кейнсианским методам регулирования?

— Даже не столько к кейнсианским, сколько к докейнсианским. Вспомним опыт Великобритании, чья суперкапиталистическая неолиберальная экономика времен до Второй мировой войны потом, во время войны, стала самой настоящей государственно-капиталистической экономикой. Просто потому что тотальная война грозила банкротством. Люди моего возраста хорошо помнят рассказы бабушек и дедушек о нормировании, которое продолжалось еще лет восемь после окончания войны.

— Как и в СССР, где только после смерти Сталина начались реформы, домохозяйствам стало разрешено постепенно повышать свое потребление.

— Естественно, были люди, которые нашли свои ниши в разных отраслях экономики, разбогатели во время войны. Но во избежание тотального голода пришлось нормировать потребление всех базовых продуктов — яиц, молока, мяса.

— Получается, чтобы не допустить голод на фоне падения производства и социальных взрывов, российское правительство тоже в той или иной степени начнет вводить систему квазинормирования для определенных групп населения?

— Да. В Великобритании была блокада, в России — отключение от глобальной экономики. Здесь есть сходство. Это стоит иметь в виду и сделать некоторые выводы. Например, опыт Великобритании времен нормирования показывает, что было очень глубокое недовольство, очень резкая реакция населения на неравенство, на наглядную разницу в доходах и потреблении.

— То есть можно предположить, что и у нас сейчас видимые признаки классового неравенства будут вызывать резко негативную реакцию.

У меня еще такой вопрос. В России сильна мифология 90-х относительно энергии предпринимательства и роли предпринимателей. Что якобы все могли быть малыми и крупными предпринимателями, что самые хитрые и предприимчивые инженеры и рабочие в свое время основывали кооперативы, становились предпринимателями, достигали успеха. Пойдет ли сегодня в предпринимательство та квалифицированная рабочая сила, которая осталась не у дел?

— У меня довольно неоригинальный ответ в двух частях. Во-первых, эти люди уже давно «предпринимательские» — только без капитала, они уже давно ищут, хотят, стараются, но в нынешней России у них ничего не получается. Потому что все «схвачено», распределено по ренте, если вспомнить тезис Ильи Матвеева⁴. Приведу пример. Мой знакомый уже десять лет создает серию малых бизнесов. Но, несмотря на огромное число идей для прибыльного бизнеса, у него все разваливается, потому что нет связей ни в прокуратуре, ни в районной власти, нигде. В другой стране он бы уже мог стать мелким миллионером, но здесь он столкнулся с системой недоступа к источникам экономических рент. И такое положение дел — бомба замедленного действия.

Во-вторых, у меня есть еще более пессимистичный прогноз. Исследования неформальных экономик, которые так откликаются во мне, когда речь идет о России, исходят из опыта одного антрополога — Кита Харта, который 20 лет прожил в Гане, где-то в Африке⁵. В суб-Сахаре он наблюдал деградацию индустрии после колониализма, после ухода британцев, как существовала эта экономика и как случился полный коллапс налогового государства.

— Это фактически те же 90-е, когда все ушло в серые и в черные модели. Это большая опасность для государства.

— Да, будет жесткий контроль со стороны прокуратуры. Даже вице-премьер откровенно призналась⁶, что российское государство не знает, как и чем зарабатывают на жизнь около 38 миллионов россиян. Как государство в такой ситуации может контролировать рост неформальной экономики, особенно в таких менее благоприятных районах, каким оказывается сейчас та же Калуга? Если мои прогнозы верны, то люди, потерявшие качественные рабочие места, не будут рисковать, пробуя себя в официальном предпринимательстве, а уйдут в неформальную экономику.

⁴ См. Matveev I. (2020) State, Capital, and the Transformation of the Neoliberal Policy Paradigm in Putin's Russia. In: B. Berberoglu (ed.) *The Global Rise of Authoritarianism in the 21st Century*. New York: Routledge.

⁵ Hart K. (1982) *The Political Economy of West African Agriculture*. Cambridge: Cambridge University Press.

⁶ Налог на все руки // Коммерсантъ. 05.11.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3771856>.

— Завершая наш разговор, я хочу еще раз вернуться к очень волнующему меня вопросу. В условиях глобализованного клеточного капитализма в России сформировался новый рабочий класс, который был занят в передовых маркетплейсах, подобных «Икея», или в промышленном производстве, например сборочном, организованных на западных стандартах и принципах менеджмента и отношения к рабочему. Этот человеческий капитал, может быть, не так велик количественно, но он создавал своеобразный мультиплицирующий эффект на локальных сообществах — с точки зрения качества жизни, потребления. И сегодня есть риск, что он просто растворится в русской бесконечной лесной дали. Нужно искать возможности целевым образом его куда-то направить, не держа долгое время в подвешенном состоянии, в котором он деградирует. Говоря по Марксу, мы рассматриваем капитал, как то, что должно всегда двигаться, работать и производить. Остановившаяся, он не становится сокровищем, а деградирует и превращается в ничто.

— Да. Никто за последние 100 лет не пытался вынуть из розетки шнур питания от глобальной экономики.

— Ну, и самый последний вопрос. Что ты наблюдаешь сейчас в Великобритании? Повлияет ли сегодняшняя ситуация на ваш рынок труда, в первую очередь на промышленный сектор? Вообще, как это все отражается?

— Здесь столько разных вещей можно рассказывать. В связи с изменениями цен на нефть и газ сейчас у нас очень высокая инфляция. Будет кризис, который напрямую связан с нефтью и газом, частично — с постковидными проблемами. Думаю, Великобритания — это единственная страна, кроме России, где будет очень сильный спад в следующем году. Это неизбежно. У нас политический кризис, из-за которого фактически никто не ведет активную экономическую политику. Ты знаешь мой тезис: Россия на самом деле не сильно отличается от Великобритании.



**СТРЕБКОВ
ДЕНИС ОЛЕГОВИЧ**

кандидат социологических наук,
старший научный сотрудник Лаборатории
экономико-социологических исследований, НИУ ВШЭ

ПЛАТФОРМЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ И ФРИЛАНС В ЭПОХУ ПЕРЕМЕН

С началом военных действий на территории Украины в феврале 2022 года и введением западными странами санкций против России фрилансеры, наряду со многими другими группами населения, оказались в сложной ситуации, столкнулись с разнообразными трудностями. Раньше нам всем казалось, что благодаря широчайшему распространению мобильных устройств, информационных технологий и проникновению интернета даже в глухие уголки России мы живем в одной большой «глобальной деревне», как это виделось Маршаллу Маклюэну еще в середине XX века. В этом удивительном мире, где значительная часть всех процессов и взаимодействий перенесена в виртуальное пространство, совершенно не важно, в каком месте ты территориально находишься. Не составляет большого труда заказать товары из другой страны или найти за рубежом человека, который поможет тебе выучить иностранный язык. У тебя есть полный доступ к любому программному обеспечению, которое ты можешь оплатить, а сама оплата происходит практически мгновенно с твоей банковской карты. Среди фрилансеров на протяжении многих лет активно происходила виртуальная миграция: люди продолжали жить там же, где они жили всегда, но работу они находили не на локальных рынках, а в компаниях и у частных лиц, находящихся в других регионах страны или даже в других государствах. Сформировавшиеся в результате этих процессов рынки удаленной работы представляли собой в чистом виде глобальные экономические образования, функционирующие поверх каких-либо региональных и даже государственных границ. Казалось, что так будет продолжаться всегда и мы семимильными шагами движемся к обществу всемирного благоденствия.

Среди российских (и в целом русскоязычных) фрилансеров год от года росло число людей, работающих с зарубежными партнерами, в том числе проживающими и за пределами стран бывшего СССР. Так, данные онлайн-опроса независимых профессионалов, проведенного нами в 2019 году на крупнейшей российской бирже удаленной работы FL.ru, показали, что каждый четвертый фрилансер (24%) хотя бы раз в течение последнего года сотрудничал с заказчиками из стран дальнего зарубежья — Европы, США, Китая и т. д. Результаты по другому вопросу демонстрировали сходную картину:

в период с 2009 по 2019 год доля фрилансеров, зарегистрированных на зарубежных биржах удаленной работы (Upwork.com, Freelancer.com и др.), среди участников нашего исследования выросла в три раза (с 10 % до 30 %)! При этом чаще остальных на зарубежных платформах были зарегистрированы специалисты, занимающиеся программированием (54 %), разработкой и поддержкой веб-сайтов (42 %), переводами текстов (38 %), дизайном и графикой, а также созданием аудио- и видеоматериалов (по 33 %). И, напротив, заметно реже остальных имели возможность выходить на англоязычный рынок копирайтеры (20 %) и профессионалы в области деловых услуг (рекламы, маркетинга, консалтинга и т. п.) (25 %).

Начиная с февраля 2022 года у фрилансеров одна за другой стали возникать проблемы, некоторые из которых им удалось преодолеть довольно быстро, а другие до сих пор кажутся трудноразрешимыми. Уже 7 марта крупнейшая глобальная фриланс-биржа Upwork объявила о приостановке работы в России и Беларуси. «С сегодняшнего дня мы приостанавливаем доступ к вашему аккаунту Upwork, потому что наши сведения указывают на то, что вы находитесь в одной из этих стран», — говорилось в письме, которое получили пользователи. Россияне и белорусы лишились возможности создавать новые аккаунты, а все существующие профили пропали из поиска. Компания предупредила, что до 1 мая 2022 года все активные контракты с исполнителями из этих стран должны быть завершены. Но при этом уточнялось, что если фрилансер сменит место жительства, то доступ к платформе ему восстановят. В результате некоторые фрилансеры добровольно или вынужденно переехали в другие страны. Сложно говорить о масштабах этого явления, поскольку никто не вел такой статистики, но, по-видимому, речь идет о тысячах человек, причем в большинстве своем это люди хорошо профессионально подготовленные и востребованные западными заказчиками. Как и в случае наемных работников, речь идет прежде всего об IT-специалистах. Находясь за рубежом, они смогли продолжать работать в качестве фрилансеров на российских заказчиков и в то же время не подвергаться западным санкциям.

В конце сентября 2022 года, после объявления в России частичной мобилизации, началась вторая большая волна эмиграции фрилансеров в страны ближнего и дальнего зарубежья. В отличие от людей, занятых по найму, фрилансеры не могли рассчитывать на бронь от организации, поэтому многие из них, особенно те, кто прошел срочную службу в армии, оказавшись в уязвимом положении, решили не рисковать, не испытывать судьбу. Ведь именно молодые мужчины, окончившие ВУЗ, составляют костяк всех российских фрилансеров. Но, с другой стороны, военному проще выйти на штатных сотрудников, вынужденных каждый день ходить на работу в офис, нежели на фрилансеров, которые могут жить где угодно — на съемной квартире, в деревне, на даче. Поэтому свободная занятость в этом отношении имеет некоторые преимущества.

Другой большой проблемой для фрилансеров стали ограничения, наложенные на российские банки в плане межграничных денежных переводов и платежей по картам. Многие профессионалы использовали зарубежное программное обеспечение или специальные онлайн-сервисы по подписке, которые стало невозможно оплачивать традиционным способом. В ряде случаев специалистам пришлось переходить на российские аналоги либо использовать «пиратские» версии продуктов, нужно было установить программу

VPN, чтобы иметь доступ к зарубежным ресурсам. Фрилансеры, работающие с зарубежными заказчиками, стали искать альтернативные способы получения от них денежных средств. В результате использовались самые разные обходные схемы, начиная от помощи друзей и знакомых, проживающих за рубежом, и заканчивая переходом на криптовалюту и покупкой неименных зарубежных банковских карт на фиксированную сумму. Колебания валютного курса в феврале и марте 2022 года и возникшая вследствие этого неопределенность привели к тому, что некоторые фрилансеры понесли существенные финансовые потери при совершении обменных операций с долларом и евро или неудачной фиксации с контрагентами суммы сделки на ту или иную дату.

Все эти технические сложности, пусть и с некоторыми усилиями, но преодолимы. Однако на первое место я бы все-таки поставил проблему, связанную с разрывом долгих, устоявшихся социальных отношений между фрилансерами и заказчиками, поскольку, на мой взгляд, такие разрывы с психологической точки зрения оказывают наиболее тяжелый эффект на обе стороны. Люди, у которых сложились разные точки зрения относительно ситуации на Украине, одновременно становятся врагами и не желают иметь друг с другом ничего общего. Так, некоторые зарубежные партнеры, выражая поддержку Украине, прекращали поддерживать отношения и разрывали контракты со своими российскими контрагентами — не по профессиональным, а по сугубо политическим мотивам.

После 2014 года мы уже наблюдали, как постепенно сократилась на российских онлайн-платформах доля пользователей из Украины — с 26 % до 17 %. И это уменьшение произошло в первую очередь за счет низкого притока новичков, а не за счет оттока старых пользователей. Так, по данным опроса 2019 года, среди респондентов, ставших фрилансерами до 2014 года, доля украинцев составляла 20 %. А вот среди тех, кто пришел во фриланс в 2014 году и позже, жители Украины составляют лишь одну десятую (11,5 %), то есть приток новых пользователей сократился почти в два раза по сравнению с тем, каким он был до начала политического кризиса. Сейчас, вероятно, эти процессы поляризации будут продолжаться и даже усугубляться.

В то же время, на мой взгляд, несмотря на все санкции, технические и юридические сложности и ограничения, распространение цифровых технологий на российском рынке труда невозможно остановить. Вероятно, темпы снизятся, но данный процесс продолжится — люди быстро привыкают к хорошему. Потенциал роста у российского рынка фрилансерских услуг далеко еще не исчерпан. Число самозанятых профессионалов значительно выросло в период глобального финансового кризиса 2008 года, заметно увеличилось в период пандемии COVID-19 в 2020—2021 годов, и новый кризис также открывает для людей, которые стремятся к самостоятельности и независимости на рынке труда, новые горизонты и возможности.

В сентябре 2022 года в Издательском доме НИУ ВШЭ вышла большая монография «Что мы знаем о фрилансерах? Социология свободной занятости»¹, над которой мы с Андреем Шевчуком работали около двух лет. В этой книге подводится своеобразный

¹ Стребков Д. О., Шевчук А. В. Что мы знаем о фрилансерах? Социология свободной занятости. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. URL: <https://publications.hse.ru/books/749978817>.

итог наших многолетних исследований русскоязычных фрилансеров на этапе зарождения и развития этого вида занятости в России, начиная с середины 2000-х годов. Мы определяем фрилансеров как независимых профессионалов, занятых преимущественно интеллектуальным трудом и оказывающих услуги на основе интенсивного использования информации, знаний и творческих способностей. Эти люди не являются сотрудниками организаций и не включены в традиционные трудовые отношения, а самостоятельно реализуют трудовые услуги на рынке различным клиентам, обладая высоким уровнем трудовой автономии.

Основным источником эмпирических данных является «Перепись фрилансеров» — онлайн-опрос, который был проведен по единой методологии на крупнейшей русскоязычной бирже удаленной работы FL.ru в 2009, 2011, 2014 и 2019 годах. Десятилетний период наблюдения и охват нескольких десятков тысяч респондентов делают наши данные уникальными для исследований подобного рода не только в России, но и в мире. В 2010 и 2020 годах мы также провели по похожей методологии онлайн-опросы заказчиков, чтобы взглянуть на рынок удаленной работы с другой стороны, представляющей спрос на услуги фрилансеров. Дополнительно в нашем распоряжении имелись материалы нескольких сотен глубинных интервью с фрилансерами и заказчиками и «большие данные» о пользователях FL.ru, собранные методом веб-скрейпинга в 2020 году.

Рассматривая самостоятельную занятость независимых профессионалов, работающих удаленно через интернет, как новое явление на российском рынке труда, мы пытаемся осветить максимально широкий круг вопросов. Сколько фрилансеров в России, каковы их основные социально-демографические характеристики, где они живут, как работают и сколько зарабатывают? Каким образом приходят к свободной занятости, каковы их трудовые ценности и мотивация? Надолго ли они задерживаются во фрилансе и насколько устойчиво их положение на рынке удаленной работы? Как фрилансеры в отсутствие навязанного сверху трудового распорядка самостоятельно организуют свою трудовую деятельность и планируют рабочее время?

Читатели книги смогут узнать, какие каналы и инструменты фрилансеры используют для поиска заказчиков, по каким критериям они их выбирают. Очень часто они работают «в тени», то есть официально не регистрируют свою занятость, не заключают формальные договоры и не платят налоги. Поэтому интересно понять, как организуется и регулируется взаимодействие между фрилансерами и заказчиками в условиях виртуальных взаимодействий и слабого правового регулирования, а также каковы масштабы и формы оппортунизма на рынке. Мы попытались разобраться, в чем в целом состоят возможности и риски свободной занятости и каковы дальнейшие перспективы развития фриланса в России.

Эмпирические данные позволяют не только ответить на эти и многие другие вопросы, но и проследить, как менялся портрет фрилансера на протяжении целого десятилетия. В книге мы фиксируем и детально описываем значимые изменения, которые произошли в 2010-х годах в социально-демографическом и профессиональном составе фрилансеров, а также формальных и неформальных принципах функционирования рынка удаленной работы, демонстрирующие активное освоение инновационной трудовой практики все более широкими слоями российских работников и высвечивающие острые

проблемы на этом пути. Мы пытаемся разобраться с тем, каков же баланс положительных и негативных аспектов деятельности независимых профессионалов, что здесь перевешивает и почему, насколько в настоящее время они в целом удовлетворены своей работой и жизнью. И, подводя своеобразный итог всему сказанному в книге, мы определяем ключевые факторы успеха, повышающие шансы фрилансеров оказаться победителями в чрезвычайно сложной и высококонкурентной борьбе за лучших заказчиков, за долгосрочные и высокооплачиваемые проекты. А также выясняем, какие факторы и действия фрилансеров могут, наоборот, практически гарантированно привести их к неудаче.



**ПИНЧУК
ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА**

стажер-исследователь Лаборатории экологической и технологической истории, НИУ ВШЭ в Санкт-Петербурге, координатор направления корпоративной этнографии компании «УМ» by AGIMA (инновации и улучшение клиентского опыта)

ЭТНОГРАФИЯ ТРУДА. В ПОПЫТКАХ УВИДЕТЬ НЕВИДИМОЕ

Работники распределительных центров

Мы, жители больших городов, живем каждый в своем «жизненном мире» и часто не замечаем, как и чем живут другие люди, — те, кто не попадает на глаза. Среди них нередко работники физического труда, в частности рабочие распределительных центров в крупных логистических парках. Их работа незаметна, пока она идет своим чередом, но без нее наша городская жизнь, вероятно, превратилась бы в хаос.

Многие из нас хотя бы раз в жизни заказывали какие-либо товары с доставкой на дом. Часто мы используем для этого так называемые маркетплейсы — платформы электронной коммерции, позволяющие выбрать товар и заказать его. На волне пандемии обсуждалась проблема курьеров — людей, которые рисковали своим здоровьем, доставляя заказы тем, у кого больше ресурсов, чтобы оберегать свое здоровье и не выходить на улицу. Но практически никто не вспоминал о рабочих распределительных центров (РЦ), без которых доставка товаров была бы невозможной.

В этом году после 24 февраля в публичном поле стали обсуждаться условия труда и в РЦ (с чем это действительно связано, до конца не ясно). Например, появился целый ряд журналистских публикаций о рабочих логистических центров Wildberries, где, во-первых, рабочих не оформляют официально, а во-вторых, бытуют специфические меры контроля (кроме прочего, их заставляют раздеваться до нижнего белья перед входом в складскую зону и перед выходом оттуда). Пример Wildberries, однако, не позволяет нам составить общее представление о труде складских рабочих в России в целом. Он, скорее, довольно своеобразный на фоне других подобных мест.

Распределительные центры разных форматов и масштабов — удел не только маркетплейсов. У всех крупных продуктовых (и не только) ретейлеров также есть РЦ, очень похожие по структуре и организации труда. Распределительные центры разных компаний (и продуктовых ретейлеров, и маркетплейсов) нередко располагаются в одном логистическом парке или в соседних, так что рабочие иной раз просто меняют один склад на соседний. Функционально такие склады могут различаться, но работа рядовых

сотрудников по своей структуре обычно достаточно схожая: где-то может требоваться больше ручного труда, и тогда рабочие пешком ходят по рядам и комплектуют товары, используя ТСД (терминал сбора данных) и обычную тележку; где-то новых сотрудников быстро обучают управлению электротележками (электророхлями) и отправляют собирать паллеты. Так что с точки зрения смены работы складские рабочие достаточно мобильны. От этого и высокая текучесть в РЦ. Большинство складских рабочих (особенно там, где ручного труда меньше и требуется управление электротележками) — мужчины. Разумеется, таких рабочих в России очень много, но с учетом того, как сильно привычная городская жизнь зависит от бесперебойной работы РЦ (безусловно, не только от них, но и от них тоже), возникает вопрос, не станет ли это проблемой вследствие частичной мобилизации.

Этнография труда рабочих РЦ

Этнография труда как исследовательский подход позволяет изучить труд изнутри: понять, что он собой представляет и как организован, кто им занимается, как устанавливаются и воспроизводятся горизонтальные и вертикальные социальные связи и т. д. Особенность этнографии труда заключается в том, что ученый сам должен стать рабочим и исследовать повседневность труда изнутри методом включенного наблюдения. При этом этнограф может исследовать достаточно разный труд: как низкоквалифицированный, физический, так и, например, офисный. Все зависит от возможности трудоустроиться на соответствующую вакансию.

Итак, чтобы, к примеру, изучить труд рабочих РЦ, исследователь устраивается на работу. Каждую смену он приходит в РЦ, выполняет рабочие функции, а после смены заполняет полевой дневник. Длительность такого исследования, в зависимости от задач, может быть от пары недель до нескольких месяцев или даже лет.

Однако этнография труда не является популярным исследовательским подходом среди российских исследователей труда. Основная причина — высокая ресурсозатратность. Этнограф проделывает гигантскую работу, длительное время практически без выходных и без отдыха работает одновременно на двух работах: рабочим и исследователем.

Кроме этого, бизнес в России не особенно заинтересован в сотрудничестве с академической гуманитарной наукой и практически наверняка не пустит исследователя к себе «в огород»¹, по крайней мере без договоренности о выгодных для себя условиях. Поэтому остается возможным только скрытое включенное наблюдение, когда при трудоустройстве ученый не сообщает о своих исследовательских задачах и устраивается на работу на общих условиях. Этически это допустимо не для всех, да и в целом достаточно сложно психологически.

Другое дело — коммерческие исследования, где этнография труда (иными словами это может быть названо ЕХ-исследованиями²) может быть весьма востребованной: благо-

¹ Конечно, «западные» исследователи сталкиваются с аналогичными проблемами при попытках открытого входа в поле, однако, на мой взгляд, в России мы имеем дело еще и с отсутствием традиции этнографических исследований труда, а также с отсутствием широкого понимания за пределами академии, кто такие социальные исследователи, что такое полевая работа и как в целом работает фундаментальная гуманитарная наука. Отсюда возникает множество опасений.

² Employee experience.

даря ей удастся высветить скрытые, неявные элементы ежедневной трудовой деятельности, которые мы не всегда сумеем увидеть благодаря опросам или даже глубинным исследовательским интервью как с самими работниками, так и с их руководителями. При этом этнография труда не ставит перед собой цель выявить чьи-то персональные ошибки или нарушения (и тем более найти и наказать виноватого), поскольку, как правило, они становятся следствием сформированной в компании культуры и являются частным проявлением более крупных системных сбоев.

В 2020 году я участвовала в ряде коммерческих исследовательских проектов, исследующих труд в распределительных центрах разных компаний-заказчиков, среди которых были и маркетплейсы, и продуктовый ретейл. Несколько десятков этнографов устраивались на склады и работали там в течение разных промежутков времени. Пять этнографов проработали месяц и больше. Полевые данные представляли собой сотни дневниковых записей, позволяющих увидеть не только как организован и устроен труд, но также неформальную сторону социальных отношений в смене, в цехе, на складе или в компании в целом. Прежде я использовала этнографический подход для исследования труда промышленных рабочих, и уже там обратила внимание, что то, каким образом рабочие выполняют свои рабочие задачи, во многом зависит от двух ключевых вещей: неформальной культуры, в которую они оказываются погружены, и материальной инфраструктуры, с которой им приходится взаимодействовать. И то и другое структурирует труд рабочих, вписывает его в некие рамки, но в какие — руководители часто не понимают и не знают.

Благодаря полевой этнографической работе в РЦ мы собрали очень много данных, позволяющих искать ответы на целый ряд вопросов³. Я затрону лишь один из них, чтобы проиллюстрировать, как работает этнография труда, — текучесть кадров. Наш первый проект в РЦ начинался с озабоченности заказчика текучестью среди новичков на складах — люди увольнялись после 1 — 1,5 месяцев работы.

Общей чертой тех РЦ, в которых мы работали, была изношенная (в разной степени износа) материальная инфраструктура: ТСД срабатывали не сразу, рохли и тележки были сломаны, ворота для выгрузки фур («лопата») открывались некорректно, паллеты были мятые, и т. п. Очень много времени у рабочих уходило именно на «совладание»⁴ с этой инфраструктурой, что нередко превращало их работу в нечто похожее на «бег с препятствиями». Иной раз «препятствий» было настолько много, что рабочие попросту не успевали выполнять норму. В этой вечной гонке очень трудно играть по правилам, установленным «сверху». А в основе этих правил в некоторых РЦ лежала идея сдельной работы — «все зависит от тебя»: сколько единиц товара укомплектуешь, столько и заработаешь. Так рабочих пытались мотивировать, начиная с собеседований при устройстве на работу. Поначалу в эту идею очень легко поверить: рабочим честно сообщается, что работа нелегкая, придется много двигаться, прилагать усилия, много

³ Безусловно, поскольку это были коммерческие проекты, анализ данных привел к целому ряду рекомендаций по улучшению организации труда и опыта сотрудников (ЕХ). Но эти данные настолько объемные, что мы с коллегами продолжаем использовать их также для размышлений о труде рабочих РЦ без привязки к практическим задачам, разумеется, соблюдая требования о конфиденциальности.

⁴ Теоретические аспекты «совладания» с изношенным оборудованием я подробно разбираю в академической статье: Пинчук О. В. Мастерство в труде: «ориентация на задачи» и «совладание» с изношенным оборудованием на Подмосковной конфетной фабрике «Iriski» // Антропологический форум. 2022. № 54. С. 68—92.

времени проводить на складе, но в итоге, если не лениться, если не тратить рабочее время на бесконечные перекуры и спешить с обеда обратно на рабочее место, можно много заработать. Сотрудники компании, которые мотивировали рабочих таким образом, казалось, действительно верили в эту идею и, как стало понятно, не очень хорошо представляли, как в действительности устроен труд рабочих склада и что его окружает. Тем не менее именно эта идея становилась отправной точкой для новичков-рабочих, правда, уже после первых самостоятельных смен они понимали, что могут повлиять далеко не на все: есть целый ряд внешних факторов, которыми они не могут управлять. Соответственно, не могут управлять и своим заработком, который оказывается гораздо ниже, чем они ожидали. Все это приводило к быстрому увольнению, а чувство, что их обманули, имело здесь немаловажное значение.

«Человекоцентричное» отношение к сотрудникам

Этнография труда в поле коммерческих проектов является частью того, что мы с коллегами называем «корпоративной этнографией»⁵. Это разрабатываемая нами исследовательская методология, которая включает как этап сбора и анализа данных, так и этап проектирования изменений. Этнография труда в составе корпоративной этнографии становится актуальной в связи с одним из наиболее заметных в последние годы трендов в корпоративных практиках управления персоналом — так называемой человекоцентричностью⁶. Речь идет о соответствующем характере отношения к сотрудникам, когда в центре принятия решений или организации процессов в компании стоит человек. Вероятно, в России 2022 года этот тренд в связи с кризисом на фоне санкционных ограничений станет менее значимым. Тем не менее компании не могут просто отказаться от внимания к человеку, говоря о сотрудниках компании. Например, именно в нынешних условиях компании вынуждены менять программы мотивации сотрудников, подбирая наиболее действенные, зачастую требующие нестандартных подходов⁷. Этнография труда позволяет найти такие подходы, опираясь на актуальное положение дел.

Заключение

Этнография труда сегодня — скорее маргинальный метод в российской академической социальной науке. Реализовывать такого рода исследования крайне сложно, а условий

⁵ Корпоративная этнография в данном случае — это методология исследования и проектирования элементов «экосистемы» компании, позволяющая «изнутри», в «естественной среде» изучать опыт всех участников во взаимодействии друг с другом и со средой, и на основе изученного проектировать и внедрять необходимые изменения. В числе участников корпоративной экосистемы могут быть сотрудники разных уровней, профессий, подразделений; учредители, топ-менеджеры; партнеры и клиенты компании.

⁶ Коротко, но четко этот тренд характеризует Гульнара Биккулова, заместитель генерального директора Корпоративной Академии Росатома: «Многочисленные исследования показывают, что организациям выгодно фокусироваться на человеке. Коэффициент корреляции между инвестициями в развитие сотрудников и лояльностью — 43%. Продуктивность сотрудников в компаниях с развитой образовательной средой возрастает на 30%. Инвестиции в программы нефинансовой мотивации в корпорациях (образование по выбору сотрудника, развитие корпоративных ценностей, возможности карьерного потенциала) способны повлиять на увеличение прибыли организации как 1 к 3 (три рубля прибыли на каждый вложенный рубль)» (см. подробнее: Что скрывается за понятием «человекоцентричность»? // Росатом. Корпоративная Академия. 16.03.2022. URL: <https://rosatom-academy.ru/media/ekspertnoe-mnenie/chto-skryvaetsia-za-poniatiem-chelovekotsentrichnost/>).

⁷ См. материал Н. Седовой и Н. Лосевой «HR-тренды в России» в этом выпуске Социодиггера.

у российских исследователей для этого практически нет (речь о возможности взять несколько месяцев или год на полевую работу, о финансировании и т. п.). У этнографии труда в коммерческих исследованиях куда больше перспектив. Особую ценность в таких проектах имеют исследователи с академическим бэкграундом, поскольку он позволяет выдержать критически важные методологические основания и не скатиться к вульгарным и беспринципным, а главное — куда менее результативным в перспективе, имитациям вроде «тайного сотрудника»⁸ или халтурных наблюдений, например, вообще без ведения полевых дневников⁹.

Очевидно, что логистика — отрасль достаточно динамичная. На нее чрезвычайно сильно влияют внешние обстоятельства, а рабочие распределительных центров нередко имеют универсальную квалификацию и легко переходят с одного склада на другой (чего не скажешь о большинстве промышленных рабочих). Поэтому изучать труд рабочих в распределительных центрах — интересная и важная задача, актуальная как для академических исследователей, так и для бизнеса.

⁸ Речь о таких подходах, когда «исследователи» буквально превращаются в «шпионов» или «следователей», то есть их задача не понять происходящее из перспективы сотрудников, проанализировать системные сбои и предложить изменения, а «поймать за руку» нарушителей, уличить в чем-то сотрудников (например, даже в опозданиях или в недостаточной лояльности).

⁹ Исследователь физически «наблюдает происходящее» (по сути, как любой другой человек в повседневной жизни), используя свои глаза и другие органы чувств, но при этом не рефлексировать свою позицию как наблюдателя и не фиксирует это должным образом в формате полевого дневника, позволяющего проводить в дальнейшем систематический анализ данных.



**БИЗЮКОВ
ПЕТР ВЯЧЕСЛАВОВИЧ**

социолог, исследователь трудовых отношений,
руководитель независимого проекта
«Мониторинг трудовых протестов»

НОВЫЙ ЗАМЕС И НОВАЯ ЭТИКА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОПТИКЕ ПРОТЕСТОВ¹

— Петр Вячеславович, что Вы наблюдаете в протестном движении в трудовой сфере? Ожидать ли его развития, насколько организованным или спонтанным оно может быть?

— Я приведу данные, которые получаю в рамках своего проекта «Мониторинг трудовых протестов» (рис. 1). Помесячная динамика количества трудовых протестов в России за последние 15 лет выглядит как медленно нарастающее волнообразное движение с медленно нарастающей флуктуацией — с каждым разом пик волны выше, а спад волны меньше, чем в предыдущий раз. Самый большой подъем, пришедшийся на май 2020 года, — это выступления медиков из-за невыплат «ковидных денег». А самый большой спад приходится на март 2022 года, когда все «прижали уши». Но прижали только на один месяц, потом кривая снова пошла вверх. Мы имеем дело со стихийным процессом, который реагирует на «черных лебедей»: они то поднимают, то опускают протест. Никакой системной работы за этим нет. Если в предыдущие годы (на графике здесь кривая не настолько вариативна) еще прослеживается какая-то системная работа, профсоюзы, ориентация на закон, то сейчас показатели выходят за прежние пределы и все больше «скачут».

Никакого организованного движения не будет. Профсоюзы фактически вышли из протестного процесса, более-менее отрегулировав ситуацию с трудовыми правами на крупных предприятиях и в некоторых секторах экономики. Главной ареной протестности стали три зоны. Первая — зона неформальной экономики, например, как это было в строительстве в первом полугодии 2022 года. Вторая — транспорт, главным образом таксисты, маршрутки. Третья — цифровая экономика, агрегаторные платформы типа «Яндекс. Еда», «Яндекс. Такси» (не только «Яндекс», но и другие) порождают большое количество протестных выступлений.

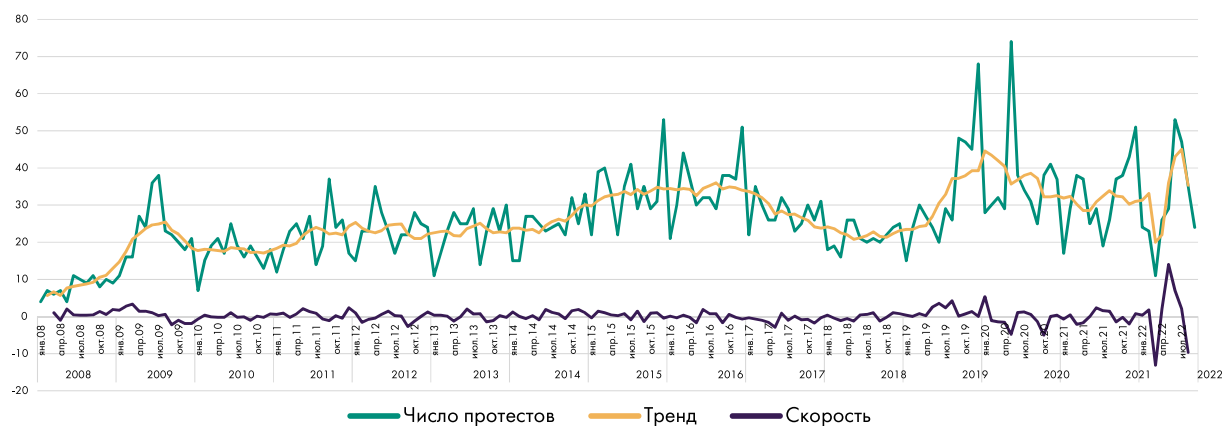
И еще особое место в протестной картине занимает здравоохранение. Если в неформальной экономике или в зоне цифровой экономики трудовые отношения складываются стихийно и нет никаких регуляторов, то в здравоохранении занятость в основном

¹ Интервью с Петром Бизюковым взяли Наталья Седова и Лидия Лебедева специально для СоциоДиггера.

официальная и есть аж три профсоюза (или даже четыре). Тем не менее там очень высокий уровень протестности. Это связано с тем, что профсоюзы есть только номинально, реально на ситуацию они повлиять не могут. Иногда в конфликте медиков со своей администрацией профсоюз из ФНПР выступает на стороне администрации. А альтернативные профсоюзы слабы, малочисленны и не оказывают заметного влияния.

Рис. 1. Динамика трудовых протестов в 2008—2022 гг.

(общее число протестов, тренд, скорость изменения тренда)²



— А есть ли какие-то признаки неформализованной солидаризации, например, в тех сегментах с повышенной протестностью, о которых вы говорили?

— Нет, абсолютно. Когда я начал свой мониторинг, в 2007—2008 гг., еще встречалась такая опция, как митинг солидарности, солидарные действия с работниками других предприятий. Но уже много лет эта графа в мониторинге остается пустой, я даже подумываю ее удалить, чтобы массив не засоряла.

— А что насчет сетевых сообществ, виртуальной солидарности?

— Безусловно, активность в сетях есть. Но в таком деле, как протест, все решает офлайн. Мы это и на политических протестах видим: пока не совершены конкретные действия, никто на это обращать внимания не будет. По своей сути протесты — это действия, направленные на изменение чего-то и адресованные кому-то. Конечно, в сетях можно договориться о чем-то офлайновом, но эта сфера тоже контролируется. Есть случаи, когда у людей в онлайн рождается активность, однако с ними начинают превентивно работать, чтобы не допустить конвертации этой активности в офлайн. Неоднократно приходилось слышать мнение, что последние два десятилетия власть активно занимается демобилизацией населения. Чтобы никто ни на что не подписывался, занимался своими делами, чтобы это вошло в привычку, стало если не культурным кодом, то нормой поведения. Поэтому добиться от людей каких-то солидарных действий сейчас крайне трудно.

² Источник: данные независимого проекта «Мониторинг трудовых протестов».

— Вы говорили, что традиционные профсоюзы сейчас не включены в протестную повестку или даже находятся в оппозиции к протестным действиям. А есть ли какая-то вероятность появления новых организаций?

— Она крайне мала. Конечно, у работников есть запрос на участие в регулировании трудовых отношений: «Нам не нравится, когда все предопределено, да еще не в нашу пользу. Мы хотим возражать, мы хотим участвовать». Можно это делать индивидуально, но лучше коллективно, то есть через профсоюзы. Но реализоваться этот запрос в нынешних условиях не может, такая активность подавляется. Причем всеми, включая конкурирующие профсоюзы. Не только старые профсоюзы из ФНПР, но даже альтернативные профсоюзы проявляют склонность если не к подавлению, то к молчаливому наблюдению за тем, как подавляют профсоюзы, с которыми они не согласны. Ни слова в защиту. А после 2018 г., де-факто согласившись с повышением пенсионного возраста, профсоюзы и вовсе себя сильно дискредитировали.

Скорее всего, эта энергия, этот запрос на участие в регулировании будет прорываться в каких-то других формах, в других сферах.

— Сейчас в трудовую жизнь входит новое поколение. Возможно, среди его представителей появляются попытки делать что-то по-другому? Может быть, здесь есть предвестники изменений ситуации?

— Мы смотрим на ситуацию в статике, как будто то, что нам пришло из 90-х годов, надо чуть-чуть улучшить, а оно чуть-чуть ухудшается, и нам надо как-то привести это в форму. А дело в том, что меняется вообще система трудовых отношений, для них потребуются новые формы регулирования. Например, в неформальном секторе совершенно другие трудовые отношения, и они по-другому регулируются. Сейчас, как сказала одна моя коллега, формируется новый замес трудовых отношений. Каким он будет, до конца не ясно. А уж как там будет осуществляться запрос работников на участие в регулировании — возможно, никак.

Молодежной темы в протестах я не вижу. Возможно, мой инструментарий не позволяет это увидеть. Но общее понимание ситуации говорит о том, что многие даже не знают, что такое формальная занятость, официальный трудовой договор, коллективный трудовой договор, фиксированный набор трудовых обязанностей. Молодые работники формируются вместе с этим замесом и отчасти сами его тоже формируют. Классические профсоюзники всегда жалеют, например, курьеров: «Бедные, несчастные мальчики, девочки». А мальчики и девочки прекрасно себя чувствуют, им нравится свободный режим, возможность поднапрячься и что-то заработать, когда удобно. А то, что нет никакого социального обеспечения, ты не зарабатываешь себе на пенсию, не защищен от травмы и т. п., молодых людей не сильно волнует.

Кстати, специализированные исследования по молодежи идут по трудовой теме вскользь, косвенно, а аксиологические исследования ценностей, как мне кажется, просто бьют мимо реальной ситуации.

— Вы упомянули неформальную сферу — а как в ней сейчас регулируются трудовые отношения и как здесь меняется ситуация?

— Классическая система трудовых отношений образца Западной Европы так же, как российское трудовое законодательство, предполагает трехстороннюю систему, где профсоюзы, работодатели и государство совместно вырабатывают некие правила, а потом работники с работодателем по этим правилам играют, а государство за ними смотрит. В неформальном секторе это односторонняя система, все правила диктует работодатель. И он же может по ходу дела менять эти самые правила. То есть в 98 % случаев это ситуация произвола.

И только 2 % (это моя условная оценка) сильных работников, обладающих уникальными квалификациями, могут вести с работодателями диалог и торг. Бывают паритетные бригады дефицитных работников, например кровельщики высокой квалификации. Это не значит, что они соблюдают трудовой кодекс, они могут определить себе, например, очень длинный трудовой день. Но это равный торг. Есть вообще такие работники, которые диктуют работодателю. Но таких крайне мало.

— Раз мы заговорили, по сути, о диктате работодателя в неформальном сегменте — как Вы оцениваете вероятность развития тренда на появление квазипринудительного труда? Возможно ли это, и если возможно, то в каких сферах риски наиболее высоки?

— Здесь происходят очень серьезные вещи, мы действительно потихоньку движемся в сторону принудительного труда. Именно принудительного, а не квазипринудительного, будем называть вещи своими именами. Первый звоночек был еще в 2017-м во время подготовки к Чемпионату мира. Тогда было предложено отменить ряд положений трудового законодательства в отношении работников, занятых на строительстве объектов Чемпионата. Эту атаку отбили, но сейчас на предприятиях оборонного комплекса отменяется целый ряд положений трудового законодательства, связанного со сверхурочными, с отпусками.

Пока мы боялись, что у нас будет излишне либеральное трудовое законодательство, реальная опасность подошла с другой стороны. У нас будет не неолиберальное трудовое законодательство, а неономенклатурное, отражающее все большее вмешательство государства в регулирование трудовых отношений. В нескольких регионах недавно был проведен эксперимент: люди, у которых есть жалобы, связанные с трудовым законодательством, могут пожаловаться в многофункциональные центры. Обсуждается идея сделать раздел для жалоб на «Госуслугах». Государство просто напрямую берется за регулирование трудовых отношений.

По данным моего мониторинга, за первое полугодие 2022 года 66 % всех протестов по форме — это обращение к властям: к губернаторам, мэрам, президенту, в прокуратуру. Тогда как классические забастовки составляют 24 %, а простое предъявление требований к работодателю — 25 %. Учитывая, что процесс трудовых протестов у нас стихийный, это значит, что люди методом перебора нашли то, что срабатывает. Протесты вырождаются в жалобы.

А дальше, когда дозреет этот «бульон», государство скажет: мы создаем государственную систему регулирования трудовых отношений, к нам можно обращаться по таким-то вопросам. Сначала перечень этих вопросов будет достаточно широким и неопределен-

ным, но постепенно он будет конкретизироваться, сужаться. Решаться все будет не переговорами, а ответственными лицами. Большие профсоюзы из ФНПР, скорее всего, готовы к такой системе, у них есть для этого аппарат, они с удовольствием эту функцию в рамках государственного регулирования возьмут на себя. У Майкла Буравого есть такой термин — инволюция, эволюция наоборот. На мой взгляд, у нас началось вот это инволюционное движение.

На предприятиях оборонных отраслей это уже произошло. В ближайшей перспективе такой сценарий может быть реализован на транспорте, прежде всего на железной дороге, в авиации, машиностроении, энергетике. Здравоохранение просто просится — там уровень энтропии настолько высок, что система становится недееспособной. В общем, первостепенные отрасли, от которых зависит функционирование больших экономических и социальных объектов.

— *С неформальным сектором и диктатом в нем работодателя понятно. А если говорить о широкой сфере трудовых отношений, то как Вы думаете, сейчас, на фоне высочайшей неопределенности и глобальных изменений, возможен ли диалог и некоторый «общий фронт» работодателей и работников, какой-то «план общего спасения»?*

— Мы подошли к состоянию, когда работодатели делают что хотят, за исключением некоторых отраслей, где приходится проявлять уважение к высокой квалификации работников. А диалог — это когда есть равные акторы с более-менее равным потенциалом, когда кто-то может возразить, сказать: «Нет, я с этим не согласен». Поэтому будет предложен план общего спасения, и остальным придется с ним согласиться. Образец мы видели с пенсионной реформой.

— *Крупные российские компании последние десять лет готовили ESG-отчетности, развивали это направление. Они отчитываются результатами своей деятельности и какими-то проектами, созданными для сотрудников, перед крупными рейтинговыми международными и российскими компаниям. В частности, в блок S входит все, что связано с трудовыми отношениями. Это и охрана труда, и промышленная безопасность, социальные блага и услуги. Как Вы видите эту ситуацию, что наблюдаете?*

— Есть старый неpolitкорректный анекдот про то, как бьют — по лицу или по паспорту. Я социолог, смотрю не на паспорт, а на лицо. Не хочу сказать, что вся эта история с ESG никуда не годится, но вот несколько лет назад Forbes объявил «Яндекс» лучшим работодателем. Я заколебался кодировать данные о протестах таксистов и курьеров, а они — лучшие работодатели. Это и есть разница между лицом и паспортом.

Некоторое время назад был изменен порядок оценки условий труда. И компании этим пользуются. Вот у вас была вредность, а теперь этой вредности нет, в полном соответствии с законом. Прошлым летом была внесена законодательная инициатива о том, что если работник снабжен защитными средствами, то условия его работы считаются нормальными. То есть если в цементном цехе всем раздать респираторы, то теперь рабочие защищены, у них нормальные условия, можно снять вредность. Челябинские профсоюзы тогда организовали очень мощную видеокампанию «Почти как в офисе»: человек, стоящий рядом с рекой расплавленного металла, говорит: «У меня есть ру-

кавицы и защитная куртка, я работаю почти как в офисе»³. Если бы не челябинцы, это стало бы законом и компании бы отчитывались в соответствии с ним. Нужно очень внимательно смотреть на лицо и на то, какой паспорт его представляет.

Тот материал, с которым я ежедневно работаю, — это трудовые протесты, концентрированная недобросовестность работодателей. Важно, что общий фон формируют не крупные корпорации, а мелкие и средние предприятия, руководители ЖЭКов, строительных компаний, транспортных компаний, директора магазинов, главврачи, директора школ. В крупных корпорациях много грамотных руководителей с гуманитарным видением проблемы, но к ним приходят люди из среды, где ждать чего-то хорошего от работодателя невозможно, и они приносят с собой это отношение. А в условиях недоверия даже самые благие пожелания могут реализоваться неожиданным образом. Если в рамках нового замеса трудовых отношений мы хотим изменить что-то в лучшую сторону, нужно начать разговор о новой этике работодателя. И значительным фронтом этой новой этики должно быть признание субъектности работников. Мы не просто его заставляем делать что-то, но должны учитывать то, что нужно ему. Работник приходит к нам не реализовывать цели компании, а зарабатывать. Хотите поиграть с ним в мотивацию — он поиграет. Но если у него будет возможность сказать «нет» и это не отразится на его зарплате, он, скорее всего, вам скажет «нет».

— *А как же молодое поколение, которое не просто за деньги работать приходит? Они приходят с горящими глазами, за миссией, решать задачи, которые должны спасти планету. И если компания эту планету сильно загрязняет, она уже не так сильно им подходит. Должно ли это учитываться в новой этике работодателя?*

— Вот эти ребята с горящими глазами, они приходят с амбициями. А амбиции — это влияние, это та самая субъектность, которую современные российские работодатели стремятся не допустить любой ценой. Готовы предложить патерналистские решения, лишь бы не дать людям субъектность. Горящие глаза — это готовность что-то менять. Готовность что-то менять — это какой-то объем власти, которым нужно делиться. Если этого не делать, если поменять не удастся, то глаза потухнут, появится то самое отчуждение и апатия, которой питается недоверие работников к начальству.

— *Возвращаясь к вопросу о профсоюзах — само это слово сегодня какое-то немного «пыльное». При этом в крупных организациях есть тенденция развития сообществ, например, по интересам, спортивных. Могут ли эти сообщества сотрудников в определенный момент стать силой, мнение которой будет услышано?*

— В 90-х я жил в Кузбассе и сотрудничал с шахтерскими профсоюзами, как нарождающимися, так и традиционными. Самыми яркими критиками новых профсоюзов были участники художественной самодеятельности, спортивные ребята, которые там играли в профсоюзных командах. Они создали свой мир, а новые профсоюзы и новая реальность, которая тогда формировалась, этот мир разрушали. Да и вообще, трудно представить себе, что волейбольная команда задалась вопросом о справедливой оплате сверхурочных работ.

³ Видеоролик кампании «Почти как в офисе». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3PalQmsYeiw>.

Гай Стэндинг⁴ описывал политику крупных корпораций, которые создают некую архитектуру выборов, предлагая работникам варианты действий. Одни действия — желательные и поощряемые, другие — нейтральные, а третьи — нежелательные, за которыми следуют санкции. Эту архитектуру выборов Стэндинг назвал политикой ада. Здесь ключевой вопрос о субъектности работников, потому что стремление к субъектности — это, по сути дела, главная тенденция XX века в развитии трудовых отношений, когда работники через профсоюзы или другие формы обретали субъектность. А вот эти практики создания архитектуры выборов для работников — это не субъектность. Каждый раз, оценивая такую систему, надо задавать себе вопрос — а что в ней происходит с субъектностью работников? Это их решение? Это их выбор или то, что им навязано?

Я сошлюсь на очень давний пример. Во второй половине 80-х существовал коэффициент трудового участия, и работникам это преподносилось как новый шаг в развитии производственной демократии. Но в большинстве случаев КТУ, определяемый на уровне бригад, не был окончательным документом, который пойдет в бухгалтерию и будет превращен в зарплату. Системы КТУ допускали, что решение бригады может быть пересмотрено, то есть фактически отменяли субъектность работников в таких значимых вопросах трудовых отношений, как заработная плата.

— Но сегодня само понятие «трудовые отношения» пересматривается в пользу расширения социальных благ, которые компания предоставляет сотруднику. Это ведь не только заработная плата.

— У трудовых отношений есть четкое определение — это заработная плата, занятость, рабочее время, условия труда, социальная защита, обучение. А по поводу «социальных благ» приведу еще пример. Моя знакомая бизнесвумен, владелец торговой сети, очень социально ориентированная, решила устроить сотрудникам праздник. Наняла кораблик с музыкой, с едой, можно было пригласить кого-то с собой. Потом она переживала: «Понимаешь, все было настолько вяло, настолько казенно. А ведь я старалась для них сделать хорошее мероприятие». У меня потом была возможность поговорить с ее продавцами, одна из которых выразила общее мнение: «Чудит барыня».

— Сегодня профсоюзы не единственный институт, который может представлять интересы сотрудников. Есть омбудсмены, комитеты по этике. Не кажется ли Вам, что отсутствие активной системной протестной деятельности в крупных компаниях — не столько результат запугивания работников, но эффект действия этих новых инструментов? Человек может прийти, пожаловаться, на горячую линию позвонить, спустить пар. И этот пар не выводит людей на улицу, а выливается в текст или телефонный звонок.

— Здесь вопрос доверия человеку, который назначен руководством компании или стал омбудсменом в результате выборов. Учитывая возможность манипулирования выборами в крупных корпорациях, думаю, доверия большого нет. А самое главное — зачем? Профсоюзы — это не прихоть, а эволюционно выживший механизм. Я занимался вопросами участия работников в управлении, индивидуальной защиты рабочих прав, и понял, что лучше, чем через профсоюз, это не сделать.

⁴ Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс. М.: Ад Маргинем Пресс, 2014.



**ПОЛЯКОВА
НАТАЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА**

кандидат химических наук, доцент НИУ ВШЭ и МФТИ, преподаватель дисциплин «Интеллектуальная собственность и коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности», «Управление интеллектуальной собственностью», автор статей по вопросам права

ПРАВА РАБОТНИКОВ: УСЛОВИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ СОБЛЮДЕНИЯ¹

Лишь трудом и борьбой достигается само-
бытность и чувство собственного достоинства.

Федор Михайлович Достоевский

Труд в наше время — это великое право и ве-
ликая обязанность.

Виктор Мари Гюго

— В чем сложность выстраивания трудовых отношений и соблюдения трудовых прав?

— В начале оговорюсь, что буду стараться отвечать на вопросы «нормальным» языком, то есть понятным любому человеку, а не только юристам. Именно юридическая лексика часто становится причиной непонимания данных отношений. Трудовые отношения — это социальное партнерство работодателя и работника. Трудовой кодекс Российской Федерации (далее — ТК РФ) ориентирован в большей степени на защиту работника, что нормально, так как право должно становиться на защиту более слабой стороны. При этом и работодатель, и работник находятся по «разные стороны баррикад». И часто встречающееся мнение работников, что правовыми методами нельзя добиться справедливости, связано, скорее, с опытом поколений, внедрено на генетическом уровне: если работодатель захочет, он сделает что хочет, а работодатели бывают разные.

В целом же социальное партнерство, или уважительные отношения между работодателем и работником, часто связано не с законодательством, а с общей культурой работника и работодателя как сторон трудовых отношений, с их культурой и воспитанием. Если человек воспитан, интеллигентен — ему не доставляет удовольствие

¹ Интервью с Натальей Поляковой взяла Лидия Лебедева специально для СоциоДиггера.

кого-то обижать, демонстрируя социальную разницу. Часто это исходит от атмосферы, созданной работодателем. Работники прекрасно это считают.

Образованные, востребованные на рынке труда работники — это, конечно, дорогостоящие специалисты, и они требуют к себе уважительного отношения. Но именно с этими людьми с точки зрения трудового права легче всего. Они прекрасно понимают, что отношения в коллективе, с руководством могут не сложиться, и легче трудоустраиваются на новом, комфортном для них месте.

Сложность трудовых отношений еще и в том, что в рамках карьерного роста работник реализует разные «роли» — то начальник, то подчиненный. Во время моей долгой трудовой деятельности, особенно в качестве инхаус-юриста, я Трудовой кодекс с его лояльностью просто ненавидела. Уволить работника, который ничего не делает, но строго соблюдает правила трудового распорядка и дисциплины, невозможно. Процедура сокращения, хоть и является самой «чистой» для работодателя, жестко регламентирована ТК РФ: учесть преимущественное право на оставление на работе ([ст. 179 ТК РФ](#)), выдать уведомление о сокращении (за два месяца — [ч. 2 ст. 180 ТК РФ](#)). Два месяца человек имитирует «бурную деятельность», мелькает перед глазами и создает эмоциональный дискомфорт для окружающих, получая при этом заработную плату. Сокращаемому работнику надо предоставлять все имеющиеся в организации вакансии ([ч. 1 ст. 180 ТК РФ](#)), начиная с уборщиц и заканчивая топ-менеджерами, уведомить о предстоящем сокращении профсоюз и службу занятости, произвести другие предусмотренные ТК РФ действия. Выплата компенсаций (средний месячный заработок), постановка на учет в службе занятости населения (биржа труда) сокращенного работника и опять выплата, в зависимости от успехов по трудоустройству, а потом и возможная третья выплата ([см. ст. 178 ТК РФ](#)). И еще минимум полгода на сокращенную должность нежелательно брать нового работника, так как открытие вакансии дает сокращенному работнику возможность оспорить законность сокращения.

И часто работодателю выгоднее додуть и при помощи угроз заставить работника уволиться по собственному желанию, а не, например, по соглашению сторон ([см. ст. 78 ТК РФ](#)). В ход идут так называемые грязные методы увольнения: встреча с секундомером утром, на обеденный перерыв и с обеденного перерыва, выдача неисполнимых по срокам заданий с жестким дедлайном. Не все готовы терпеть такой прессинг и бороться, поэтому сдаются. Кроме того, работники не знают законов, процветают правовой нигилизм и безграмотность.

— *Какие у работника есть механизмы отстаивания прав?*

— Обращение в Государственную инспекцию труда (ГИТ) ([см. ст. 356 ТК РФ](#)), которая занимается разрешением трудовых споров. Эффективность обращения, к сожалению, зависит от личности инспектора — человеческий фактор. Хороший инспектор может разобраться с локальными актами организации, трудовыми договорами. Плохой может решить все крайне формально. Решение Государственной инспекции труда можно оспорить в суде. Анализ судебной практики показывает, что суды стоят на стороне работника — именно потому, что он слабая сторона трудовых отношений. И, конечно, в руках работодателя гораздо больше власти и вариантов добиться сво-

его. Но не все хотят идти в суд, несмотря на то что трудовые споры не требуют оплаты государственных пошлин. Представьте, человек остался без работы, без заработка или ему недоплатили, а он должен потратиться на адвоката и при этом еще может проиграть. Работодатели этим злоупотребляют и говорят: «Не нравится — иди судись», прекрасно понимая, что в суд пойдет максимум процентов десять. Еще можно обратиться в Прокуратуру Российской Федерации. Однако все перечисленные варианты возможны в ситуации открытого трудового конфликта.

— *А на что могут влиять профсоюзы?*

— В крупных компаниях, как правило, есть профсоюзные организации, но все понимают, что они состоят из точно таких же работников и нет никаких гарантий, что их члены не попадут под прессинг работодателя, хотя они, конечно, дополнительно защищены ТК РФ. Даже в советское время профсоюзы были скорее декоративными организациями, не поощрявшими прямых конфликтов с работодателем.

Право на забастовку прописано и в Конституции Российской Федерации (ст. 37), и в ТК РФ, но ее организация и проведение на законных основаниях практически невозможны ввиду жесткого правового регулирования и необходимости соблюдения массы требований. В наших реалиях сложно себе представить, что объявляется забастовка и начинаются переговоры профсоюзных деятелей, представителей работников и по результатам работодатель быстро понимает, что ему выгоднее пойти на компромисс, чем останавливать производственные и бизнес-процессы.

Я же воспринимаю любые формы забастовки как корпоративный шантаж. Если вам не нравится работа, не устраивает заработная плата, руководство или коллектив, то можно найти другую работу. Крепостное право отменили давным-давно. Можно пройти курсы повышения квалификации, получить второе высшее образование и пр. Есть еще «итальянская забастовка», когда работники начинают требовать «с особым цинизмом» от работодателя соблюдения всех правил и норм, условий труда и техники безопасности. Я, например, как юрист могу перестать работать, так как меня попросили экономить бумагу и не распечатывать документы. Все это крайние способы решения трудовых конфликтов.

— *В зарубежных компаниях, в российских реже, встречается еще и институт омбудсменов. Может ли он влиять на регулирование трудовых споров и конфликтов?*

— У нас это называется «избранный представитель работников» (см. ст. 29 ТК РФ). Для него нет никаких ограничений ни по стажу работы, ни по сфере профессиональной деятельности. Он должен работать в компании/организации, быть уважаем в коллективе и уметь договариваться. Избрание такого представителя удобно и работодателю, и кадровику (HR-менеджеру). Можно общаться с одним человеком, представителем работников организации, который выражает волю всего коллектива. При этом представителя работников должны избрать большинством голосов по результатам тайного голосования. Обязательно должен быть кворум общего собрания работников. Можно избрать на месяц, на год или для разрешения конкретного трудового спора/конфликта.

— Какие полномочия есть у избранного представителя?

— Во-первых, он может обращаться к руководству компании с предложениями и замечаниями в сфере трудового права и соблюдения прав работников. Во-вторых, он согласовывает или не согласовывает все локальные нормативные акты компании, которые касаются трудовых отношений. Однако решающее слово остается за руководителем организации, который может учесть, а может и игнорировать рекомендации избранного представителя работников. В-третьих, он принимает участие в заседаниях коллегиального органа управления организации с правом совещательного голоса в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами, учредительным документом организации, внутренним регламентом, иным внутренним документом организации, коллективным договором, соглашениями (см. ст. 53 ТК РФ). Таким образом, избранный представитель работников обращает внимание руководства, членов коллегиального органа управления компании на факты нарушения трудовых прав работников, например, что принимаемые локальные нормативные акты или поправки являются дискриминационными или ухудшают положение работников, могут потребовать внесения изменений в трудовые договоры и др. Часто руководители и члены коллегиальных органов управления организации прекрасно разбираются в предпринимательстве, инвестиционной деятельности и др., но могут быть крайне далекими от специфики трудовых отношений. То есть избранный представитель работников может предотвратить возникающий трудовой конфликт, не допустить наступления репутационных рисков, а репутация в бизнесе стоит дорого.



— Вы знаете примеры, когда избранному представителю удавалось отстоять права коллектива?

— Да, я сама имела честь быть избранной представителем работников в одной из организаций, где работала. История трудового конфликта прозаична. Назначение нового руководящего состава компании привело к трудовому конфликту, связанному с явным нарушением ТК РФ, — использованием тех самых «грязных методов», о которых я говорила. В частности, деятельность началась с изменения локальных нормативных актов

организации, влекущего за собой изменение трудовых договоров, а это требует четкого соблюдения ТК РФ (см. ст. 74), что игнорировалось (разными способами), в частности условия оплаты труда изменялись с явными признаками дискриминации (например, отменялись дополнительные выплаты беременным женщинам и находящимся в декрете, доплаты к отпуску, изменялись выплаты годовой премии и др.).

В результате мы отстаивали свои права: выплаты беременным и находящимся в декрете были осуществлены, а также была выплачена годовая премия всем работникам компании. И было крайне приятно получать звонки и комментарии от бывших коллег, которые благодарили даже не столько за то, что получили деньги (это, конечно, важно и приятно), сколько за то, что они увидели пример, как можно отстаивать свои права, оставаясь в рамках закона, а главное — сохраняя достоинство.

— *Замечательный пример. Скажите, а в России есть практика заключения не шаблонных, а индивидуальных трудовых договоров, когда принимается во внимание и график работы на позиции, и неравномерность нагрузки, и необходимость командировок, и другие особенности работы?*

— Индивидуальный трудовой контракт никак не противоречит ТК РФ. Причиной распространения шаблонных договоров скорее является недостаточный уровень знаний потенциальных работников организации/компании, непрофессионализм работников кадровых служб (HR-менеджеров) и желание самого человека побыстрее трудоустроиться. Я знаю примеры, когда высокооплачиваемые специалисты прописывали в трудовом договоре свои индивидуальные условия труда — график работы, время перерыва на обед, условия ухода в отпуск, выплаты вознаграждений за создание служебных результатов интеллектуальной деятельности. Но это скорее исключение, большинство в стремлении получить заветную должность подписывают все что угодно, часто даже не читая. А многие ли из нас, устраиваясь на работу, внимательно читают правила внутреннего распорядка, положение об оплате труда, о премировании? Единицы.

Я стараюсь учить студентов, что все договоренности с работодателем необходимо проводить до заключения трудового договора, чтобы потом не удивляться тому, что премий нет, рабочий день не нормирован и реально у работника нет никаких прав. Ведь все это, как правило, прописано в локальных нормативных актах и внутренних документах компании, включая (но не ограничиваясь) и выплату вознаграждения за создание служебных результатов интеллектуальной деятельности (далее — РИД). Следует признать, что лекция о служебных РИД, по сути, превращается в ликбез по трудовому праву. Вопросов так много, что было бы целесообразно уделять данному вопросу больше внимания в рамках различных образовательных программ.

Однако работники боятся получить статус скандалиста, но скандал и защита своих прав — совершенно разные вещи. Трудовые отношения — это отношения между людьми, умение разговаривать и договариваться. Почему нормально обращаться к руководителю и обосновывать необходимость вашего повышения и ненормально объяснять, почему ваш рабочий день заканчивается в 22.00 часа, а не в 18.00 часов, как определено трудовым договором? Сейчас, наоборот, модно этим гордиться: «работают 24/7». Не может быть ненормированный рабочий день каждый день и сразу у всего

штата организации. Это признак неналаженного бизнес-процесса или желания пере- сидеть руководство организации на рабочем месте. Ненормированный график работы должен быть прописан в трудовом договоре с работником и, по правилам делового оборота, должен давать работнику ряд преференций, например прибавки двух-трех дней к оплачиваемому отпуску или иные компенсации.

— *Какие способы нематериальных поощрений работников прописаны в Трудовом кодексе?*

— К нематериальным поощрениям относятся грамоты и благодарности, записи о кото- рых заносятся в трудовую книжку. Они имеют вес при получении социальных выплат или льгот в период выхода на пенсию. При этом в ТК РФ не прописано, что работо- датель должен приобретать ДМС работникам. Это добрая воля организации, однако страховка позволяет формировать социальный пакет, что особенно важно, если размер заработной платы не очень высок.

— *А как Вы относитесь к возможности внедрения 4-дневной рабочей недели? Это может быть инициировано отдельно взятой компанией?*

— Это инициатива по изменению правил трудового распорядка. У всех в трудовом договоре записано, что рабочая неделя составляет 40 часов, 5 рабочих дней, с пере- рывом на обед. Введение 4-дневной рабочей недели потребует внесения изменений в положение о внутреннем трудовом распорядке с соответствующими изменениями в трудовых договорах. Но надо понимать, что она может быть прописана как с сохра- нением 40-часовой рабочей недели, то есть официальный график работы будет с 9.00 до 19.00, так и с сокращением общих рабочих часов до 36 в неделю. Это приведет к уменьшению заработной платы. А три свободных дня могут дать возможность найти работу по совместительству. Я, например, преподаю, и у меня получается 6-дневная рабочая неделя. И меня вариант с сокращением рабочих часов вполне бы устроил — с рядом оговорок. Важно, чтобы нагрузка при четырехдневной рабочей неделе была отрегулирована, то есть не походила на простой (см. ст. 157 ТК РФ), когда выплата работникам сокращается до двух третей средней заработной платы, но при этом она и не должна существенно увеличиваться. Скорее я бы рекомендовала работодателям шире использовать удаленный режим работы, данный опыт прекрасно себя зареко- мендовал в период пандемии COVID-19 и выгоден обеим сторонам. Безусловно, дан- ные отношения должны быть четко урегулированы трудовым договором, локальными нормативными актами и внутренними документами организации.

— *Как Вы видите развитие ситуации на рынке труда и в трудовых отношениях в бли- жайшие полгода?*

— Ситуация скорее тяжелая. Официальные данные говорят, что около 240—250 тысяч людей останутся без работы из-за ухода зарубежных компаний. Точно есть скры- тая безработица, потому что не все обращаются в Федеральную службу занятости. Работодателям будет выгодно нанимать людей по гражданско-правовым договорам, но для работников это совсем невыгодно. Такие договоры в общем трудовом стаже

не учитываются, отчислений в Пенсионный фонд нет. Стоит помнить, что мы сами должны защищать свои права. Пока работники соглашаются на прием на работу с двумя подписанными заявлениями (о приеме и об увольнении), то и творится весь этот беспредел. Трудовые отношения — это про отношения между людьми, про диалог. Я отдаю себе отчет, что в Москве как крупнейшем мегаполисе найти работу легче, чем в маленьком городе в провинции, и ситуации бывают критические. Однако мы все заинтересованы в развитии и процветании нашей страны, и участвуют в этом процессе все, следовательно, соблюдение законодательства Российской Федерации — общее дело.

— *Что бы Вы посоветовали делать, чтобы повысить уровень правовой грамотности людей? Что читать, смотреть?*

— Прочитать Трудовой кодекс, хотя бы по диагонали. Это не самое тяжелое чтение. В свободном доступе есть комментарии ко всем статьям ТК РФ, а также в интернете много рекомендаций специалистов по вопросам трудового права. Это даст понимание возможностей и рамок, как могут действовать работники, а как — работодатели. В конце концов, самых больших успехов люди добиваются именно самообразованием. Нет ничего невозможного для человека с интеллектом (цитата из фильма «Служебный роман»).

Однако самое главное — помнить, что работа — это не только выплата заработной платы и иные обязанности работодателя, но и исполнение должностных обязанностей. Обязанность работника — не терять человеческого облика в любых отношениях, в том числе и трудовых. Понимать, что как аукнется, так и откликнется, и, в качестве подтверждения, еще раз посмотреть мультфильм «Крошка енот», там доступно и легко подтверждается данный тезис.



**СЕДОВА
НАТАЛЬЯ НИКОЛАЕВНА**

советник генерального директора ВЦИОМ



**ЛОСЕВА
НАТАЛЬЯ МИХАЙЛОВНА**

руководитель исследовательских проектов, Спектр

HR-ТРЕНДЫ В РОССИИ

2022 год стал переломным для многих ранее развивавшихся трендов в сфере труда и трудовых отношений, одновременно подтолкнув и сформировав новые направления изменений. Причем эти изменения весьма разнонаправлены и зачастую противоречивы, они отражают хаотичный и динамичный характер трансформации рынка труда, его фрагментацию. Обозначим несколько показательных и перспективных, на наш взгляд, трендов, возникших или существенно усилившихся в этом году¹ в HR-администрировании, T&D (training & development), C&B (compensations & benefits), системе корпоративных ценностей.

Тренды в администрировании HR-процессов

Среди факторов, влияющих на изменения в сфере HR, к числу наиболее значимых можно отнести введение санкционных ограничений, которые повлекли за собой весьма специфичные последствия. Сегодня компании вынуждены поддерживать работоспособность своих HR-процессов в условиях перехода на отечественное программное обеспечение при отсутствии полноценных российских аналогов на рынке HR-Tech. Пока одни компании ищут и комбинируют бюджетные отечественные решения с рынка, другие — обладающие необходимыми ресурсами — *разрабатывают цифровые HR-продукты самостоятельно*. Этот тренд наметился уже несколько лет назад, но сегодня он заметно усилился, в том числе благодаря законодательным изменениям. Напомним,

¹ На материалах исследования «Тренды HR-2022 в России», проведенного по заказу ВЦИОМ компанией «Спектр» в сентябре 2022 г. Источники информации: онлайн-СМИ, отчеты исследовательских и аналитических компаний, результаты опросов, блоги экспертов, страницы в соцсетях и карьерные разделы крупных компаний. Анализ фокусировался на ситуации в компаниях в сфере IT (Яндекс, Контур, КРОК, Лаборатория Касперского и др.), банковского и финансового сектора (АФК «Система», Газпромбанк, МИР, Почта Банк, Сбер, QIWI и др.), производства (АвтоВАЗ, Автотор, Алроса, Газпром нефть, Норникель, СИБУР и др.), e-commerce (DAI, KazanExpress, Ozon, Wildberries).

что с марта 2022 г. в России введены ограничения на приобретение иностранного программного обеспечения для объектов критической информационной инфраструктуры страны. По данным исследования консалтинговой компании «Технологии доверия» (ex-PwC), 22 % российских компаний готовы создавать новые HR-инструменты своими силами². Причем многие из них стремятся коммерциализировать свои IT-решения, выйдя на рынок HR-Tech с собственными продуктовыми предложениями.

Одновременно компании стараются сделать коммуникации с сотрудниками максимально простыми, доступными и быстрыми. Например, Почта Банк запустил HR-бота в Telegram-канале, который поможет сотруднику оформить отпуск, подскажет контакты технической поддержки, даст ссылку на систему мотивации и другие полезные внутренние ресурсы³.

В условиях кризиса повышается уязвимость HR-бренда и растет значимость регулярного и доверительного диалога с сотрудниками. Уже к началу марта, по данным опроса сервиса «Зарплата.ру»⁴, каждая четвертая организация успела провести общее собрание для сотрудников с разъяснением текущей ситуации по устойчивости компании на рынке и возможностям для работников.



© Александр Дмитриев, специально для СоциоДиггера

Тренды в T&D (training & development)

Резкие и быстрые изменения в структуре занятости потребовали стремительной адаптации трудовых ресурсов и сформировали растущий запрос компаний на дешевые, доступные, быстрые и максимально гибкие программы и курсы обучения для сотрудников. Если в период пандемии компаниям пришлось массово переходить с очного

² Замена SAP. Как теперь автоматизировать HR-процессы // Talent tech. URL: <https://talenttech.ru/blog/hr-overview/analog-sap-success-factors-hcm-talenttech>.

³ Почта Банк запустил HR-бота в Telegram // Banki.ru. URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=10959406>.

⁴ Как российский бизнес поддерживает сотрудников в тревожные времена // E-xecutive.ru. URL: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1994835-kak-rossiiskii-biznes-podderzhivaet-sotrudnikov-v-trevozhnye-vremena.amp>.

обучения на онлайн, а по возвращении сотрудников в офис разрабатывать гибридный формат, то сейчас особенно важными становятся простота и скорость: гибкие интерактивные программы, маркетплейсы курсов по запросу, доступ через мессенджеры и смартфоны, сохранение гибридного формата. Например, компания X5 Group запустила корпоративный университет⁵, который будет развиваться в формате маркетплейса, где сотрудники смогут голосовать за присутствие контента и включение тех или иных программ, пройти самодиагностику, получить персональные рекомендации. Драйвером развития этого тренда стало резкое изменение ситуации в 2022 г., прежде всего утечка IT-кадров, рост безработицы, переход на отечественное ПО. В свою очередь ограничение доступа к зарубежным образовательным платформам и технологиям подталкивает крупные компании к использованию отечественного Ed-tech.

Растет популярность игровых механик и геймификации корпоративного обучения для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников. Например, «Газпром нефть» развивает эмоциональный интеллект сотрудников с помощью чат-бота Лео⁶, который сопровождает их весь период обучения, а за успешное прохождение модулей сотрудники получают баллы, обменивая их потом на подарки.

Ожидается сокращение расходов на корпоративное обучение (число организаций, у которых есть собственные обучающие программы, за последний год сократилось на 11 %⁷). Однако в ближайшей перспективе эти расходы частично будут компенсироваться за счет цифровизации обучения, в том числе за счет программ господдержки типа «Цифровых профессий»⁸. Еще один развивающийся тренд, позволяющий компенсировать сокращение сегмента корпоративного обучения, — это рост доли россиян, планирующих пройти обучение за свой счет (на 5 % за год⁹).

Тренды в C&B (compensations & benefits)

Программы мотивации сотрудников становятся все более разнообразными за счет новых и нестандартных решений. Сначала удаленный и гибридный формат работы периода пандемии, а затем изменения, связанные с геополитикой и СВО, обесценили целый ряд льгот для сотрудников (модный офис, компенсация проезда и питания, «печеньки и кикер», льготы на путешествия и зарубежные поездки и проч.). Одновременно компании вынуждены были сокращать расходы на C&B, что заставило искать новые варианты повысить удовлетворенность сотрудников без увеличения заработных плат. Например, растет число работодателей, сотрудничающих с lifestyle-компаниями в сегментах одежды, кулинарии, путешествий¹⁰, некоторые организуют коливинги для

⁵ X5 запускает корпоративный университет // X5. URL: <https://www.x5.ru/ru/news/x5-zapuskaet-korporativnyi-universitet>.

⁶ Как в «Газпром нефти» развивают эмоциональный интеллект с помощью чат-бота // Skillbox. URL: <https://skillbox.ru/media/corptrain/story-chat-bot-in-gazprom-neft>.

⁷ Работников отпустили с уроков // Коммерсантъ. 25.08.2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5526072>.

⁸ URL: <https://profdigital.gosuslugi.ru>.

⁹ Работников отпустили с уроков // Коммерсантъ. 25.08.2022. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5526072>.

¹⁰ Сотрудники 22% компаний не ощутили психологических проблем из-за кризиса // Hrpuls.ru. 03.08.2022. URL: <http://hrpuls.ru/2022/08/%EF%BB%BFsotrudniki-22-kompanij-ne-oshhutili-psihologicheskikh-problem-iz-za-krizisa>.

удаленной работы¹¹. Компенсируя сотрудникам простои, «Автотор» пытался поддерживать сотрудников бесплатной раздачей работникам участков под огороды, а потом — предложив на время простоя заняться сбором ягод в местном питомнике¹². В связи с прогнозируемой рецессией компаниям придется и дальше оптимизировать расходы на С&В, перераспределять пакет компенсаций в пользу ключевых сотрудников и искать дополнительные возможности для экономии.

Еще один тренд, зародившийся в период пандемии и резко усилившийся после начала СВО, — забота о ментальном здоровье сотрудников. По сравнению с периодом пандемии, когда работодатели занимались восстановлением достаточного объема коммуникаций между сотрудниками и профилактикой синдрома профессионального выгорания, сейчас акцент эмоционального менеджмента сместился на обеспечение психологической помощи для уменьшения тревожности и стресса: компании массово включают психологическую помощь в well-being программы, организуют консультации, встречи с психологами. Компания Qiwi, например, запустила корпоративный портал для поддержки ментального здоровья, где сотрудники могут пройти онлайн-консультации с психологами, эндокринологами, коучами, арт-терапевтами, вести дневники самочувствия¹³.

Тренды в системе корпоративных ценностей

Нынешний кризис стал временем проверки корпоративных ценностей и HR-брендов компаний на устойчивость. Одно из специфических проявлений этого мегатренда связано с практиками вынесения сотрудниками рабочих конфликтов в публичное поле¹⁴ — для противодействия токсичному отношению к ним со стороны руководителей. Действительно, в условиях кризиса растет число компаний, культивирующих «жесткий» корпоративный стиль, успех любой ценой, при этом бизнесу нужны сотрудники, готовые жертвовать личным временем и работать в раскаленной атмосфере выживания. Сотрудники же не готовы мириться с таким отношением руководства и используют соцмедиа как инструмент самозащиты, вынуждая работодателей к публичным извинениям, дискуссии. При этом публичное выяснение отношений само по себе становится проверкой корпоративных ценностей компаний. Развитию этого тренда способствует и уход из России зарубежных компаний, которые во многом были проводниками корпоративной культуры, культивирующей принципы ESG, экологичного отношения к сотрудникам и т. д. В компаниях, где инициативы и ценности уже встроены в корпоративную

¹¹ «М. Видео-Эльдорадо» предложит офисным сотрудникам на удалёнке работу в координатах в горах и у моря // VC.ru. 13.09.2021. URL: <https://vc.ru/hr/292955-m-video-eldorado-predlozhit-ofisnym-sotrudnikam-na-udalenne-rabotu-v-kolivingah-v-gorah-i-u-morya>.

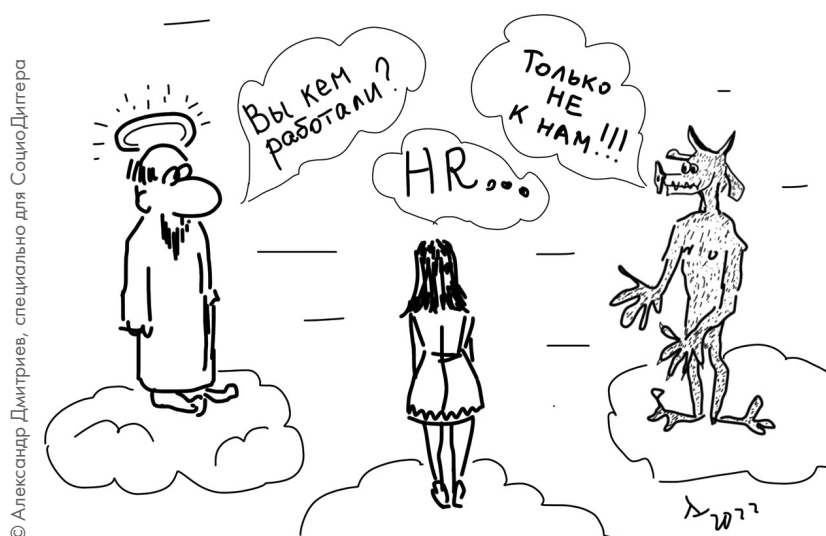
¹² Завод «Автотор», который раздавал сотрудникам огороды и предлагал собирать ягоды, возобновил работу // VC.ru. 20.06.2022. URL: <https://vc.ru/transport/446634-zavod-avtotor-kotoryy-razdaval-sotrudnikam-ogorody-i-predlagal-sobirat-yagody-vozobnovil-rabotu>.

¹³ Qiwi запустила well-being платформу для своих сотрудников // Ведомости. 10.08.2022. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2022/08/10/qiwi-zapustila-well-being-platformu-dlya-svoih-sotrudnikov.

¹⁴ Например, записи с совещаний в криптокомпании LaToken с комментариями относительно токсичной корпоративной культуры, выложенные на YouTube. URL: <https://vc.ru/office/476853-vy-vredny-dlya-vida-vas-ne-ubivayut-potomu-chto-prava-cheloveka-osnova-rosta-ekonomiki-video-soveshchaniya-v-latoken>.

культуру, их развитие, вероятно, в лучшем случае остановится на достигнутом уровне, по крайней мере в перспективе ближайшего года-двух.

В свою очередь работодатели, пытаясь поддерживать ценности и культурный код компании, чаще начинают использовать во внутренних и внешних коммуникациях стримы экспертов. Например, в АФК «Система» раз в десять дней проводят интеллектуальные завтраки, где эксперты знакомят сотрудников с актуальными событиями, объясняют, что такое санкции, импортозамещение и т.д.¹⁵ А «Работа.ру» запустила прямые эфиры¹⁶, где специалисты будут всем желающим рассказывать про свою работу и компанию, трудоустройство, переквалификацию, перспективные профессии, транслируя корпоративные ценности вовне.



¹⁵ Семь HR-трендов 2022 года // Neo HR. 26.07.2022. URL: <https://neohr.ru/hr-trendy>.

¹⁶ «Работа.ру» запустила стримы с топ-менеджерами и HR-специалистами — на них соискатели могут общаться с работодателями // VC.ru. 22.07.2022. URL: <https://vc.ru/hr/467682-rabota-ru-zapustila-strimy-s-top-menedzherami-i-hr-specialistami-na-nih-soiskateli-mogut-obshchatsya-s-rabotodatelayami>.



**МИЗИТОВА
АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА**

автор и ведущая программы для HR руководителей
«Энергия HR», сертифицированный HR по крупнейшим
мировым стандартам SHRM-SCP и GPHR

ОТ ФИЛОСОФИИ ИЗОБИЛИЯ К ФИЛОСОФИИ ДЕФИЦИТА: ВЗГЛЯД НА ПРОИСХОДЯЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ГЛАЗАМИ HR¹

— В последние годы мы видели, как развиваются подходы и технологии в HR-сфере, как часто они были направлены на развитие сотрудников, на выстраивание человекоцентричных, эмпатичных отношений. Можно ли назвать это общим трендом, и если да, то как Вы видите его развитие после событий февраля этого года?

— До февраля многие наши компании ставили задачей расширение своего присутствия как на российском, так и на международном рынке. А международные стандарты требуют постоянных улучшений и трансформаций в бизнес-эффективности, методиках управления людьми, в экологической и социальной повестках. Для этого HR-функция должна системно выстраивать соответствующие компетенции, готовить лидеров, способных вывести компанию на нужный уровень. В новых реалиях нам еще предстоит понять, как будет звучать новый бизнес-запрос и в чем будет приоритет. Но уже сейчас ясно, что вопросы глобализации отодвинулись на очень далекие рубежи. Наверное, можно сказать, что до февраля 2022 года доминировала философия изобилия: щедрые бюджеты, перспективы развития, восходящие тренды. Сейчас наступает время «философии дефицита», когда главная задача состоит в том, чтобы минимальными усилиями обеспечить бесперебойное функционирование основных процессов.

Долгосрочная стратегия для HR состоит в том, чтобы даже в сложные времена продолжать системно выстраивать работу с людьми. Сейчас особый акцент делается на создании единой культуры, в которой любой человек, вне зависимости от убеждений, вероисповедания, взглядов сможет работать в устойчивой, безопасной и уважительной среде. Это можно называть и созданием культуры, и поддержанием

¹ Интервью с Анастасией Мизитовой взяла Лидия Лебедева специально для СоциоДиггера.

безопасной среды, и модным иностранным оборотом «создание инклюзивного пространства» (или DE&I²).

Нынешние реалии требуют немедленного управления рисками. Однако важно не забывать не только о текущих рисках, связанных с обеспечением функционирования бизнеса, но и о мерах, направленных на управление долгосрочными рисками. Именно поэтому в стратегической HR-повестке остается место для темы устойчивого корпоративного управления, вопросов экологии и влияния на социальную среду (ESG³). Вряд ли ESG — первый операционный приоритет в сложившейся сложной ситуации, но заниматься этой темой нужно обязательно, чтобы заложить крепкую основу на будущее.

— Сложно поверить, что крупнейшие российские компании, последние десять лет налаживавшие бизнес по принципам ESG, получавшие рейтинг от мировых рейтинговых агентств, перестанут следить за охраной труда и другими показателями социальной сферы, как они делали для соответствия ведущим мировым стандартам.

— Да, ESG — это система мер, отражающая высокий уровень качества управления компании. Может показаться, что в текущей сложной ситуации совсем не время заниматься экологическими и социальными инициативами. Я бы сказала, что не время слепо копировать западные требования. Но, как и прежде, в приоритете должны быть вопросы безопасности труда, влияния на сообщества в географии присутствия предприятия, на экологическую безопасность бизнеса — эти и другие вопросы всегда были в повестке серьезных компаний, и они совпадают с ESG-задачами. Это как раз тот минимум, который будет поддерживаться и в условиях жесточайшего дефицита.

— В нынешних условиях кажется, что роль HR должна трансформироваться от выполнения только лишь операционных функций к пониманию стратегических целей и приоритетов, стоящих перед бизнесом. Как этого достичь?

— HR по своему определению — это тыл, обеспечивающий работу основной цепочки создания стоимости продукта. Задача HR — поддерживать ключевые бизнес-процессы, и эта поддержка должна быть качественной. В частности, надо находить, привлекать и удерживать талантливых сотрудников, вовремя обучать нужным навыкам, грамотно платить, решать трудовые споры. Стратегическое видение HR заключается в том, чтобы понимать, что такое философия сервиса, и уже сегодня готовиться помогать бизнесу справляться с задачами, которые могут появиться в будущем.

— Что нужно изменить, чтобы эта поддерживающая функция HR стала работать максимально эффективно?

² DE&I (D — diversity, E — equity, I — inclusion) — корпоративная политика по соблюдению принципов разнообразия, равенства и инклюзивности, предполагающая, что каждый сотрудник включен в компанию, а его потребности и интересы учтены.

³ ESG — это устойчивое развитие коммерческой деятельности, которое строится на принципах ответственного отношения к окружающей среде (англ., E — environment), высокой социальной ответственности (англ., S — social), высоком качестве корпоративного управления (англ., G — governance).

— Ваш вопрос затрагивает очень распространенную сейчас тему про бизнес-партнерство. Первый вопрос, на который стоит ответить: «В чем конкретно у данного бизнеса есть необходимость?» В устойчивом бизнесе, который имеет большие планы развития, есть реальная потребность в системном и долгосрочном управлении людьми. В бизнесах-однодневках может стоять задача максимизировать краткосрочную прибыль любым путем, и эффективность HR может измеряться решением очень приземленных операционных задач.

Кроме потребности бизнеса в качественном HR есть еще вопрос готовности самих HR-ов быть настоящими партнерами. Партнерство вообще очень непростая вещь. Партнерство означает и равную нагрузку, и равную ответственность. В английском языке есть выражение «I have your back» — оно означает, что я тебя защищаю со спины. То есть один человек может не оглядываться, не проверять, потому что со спины точно стоит другой, готовый в любой момент подхватить. Такие люди среди HR есть, но их очень мало. Кому-то не хватает навыков, кому-то силы личности.

— *Как Вы думаете, какой процент компаний в нынешних условиях продолжит инвестировать в развитие сотрудников?*

— Не берусь давать количественную оценку. В ситуации дефицита, с которой мы еще столкнемся, конечно, затраты на развитие сотрудников будут сокращаться. Возможно, будет меньше трат на массовую аудиторию, если такие траты не дают отдачи. Но адресно, для костяка организации, для тех, кто будет нужен для бизнес-процесса, обязательно нужно продолжать качественно применять HR-инструменты. Важно быстро разобраться в новых требованиях и определить этот ключевой состав сотрудников. С одной стороны, организация должна сформулировать приоритеты для инвестирования в людей. С другой — сейчас как никогда время личной ответственности за свою карьеру, свое развитие и свой личный успех.

— *Неравенство в доступе к различным возможностям в организациях создает почву для трудовых конфликтов. Кто должен отстаивать интересы сотрудников?*

— Хорошо известно, что лучшая битва — это та, которая не случилась. Одна из самых важных стратегических задач HR — создавать культуру положительного взаимодействия, которая исключает возникновение конфликтов. Это одна из причин, почему важны системные инвестиции в темы DE&I и ESG. Если в коллективе выстроена доброжелательная и безопасная среда, внедрена социальная политика, разработана достойная система оплаты труда, учитываются потребности каждого человека, то и конфликтов не должно быть, им нет места.

Но риск возникновения конфликтов, конечно, всегда сохраняется. И у HR есть особая компетенция — управление трудовыми спорами, которое реализуется на двух уровнях, тактическом и стратегическом. Тактическая работа состоит в тушении пожаров. Нужно уметь разобраться в проблеме, вовлечь в решение всех заинтересованных лиц и достичь наилучшего соглашения. Стратегический уровень управления конфликтами предполагает работу на опережение, создание институтов и практик превентивного

управления конфликтами, в том числе выстраивание взаимодействия с профсоюзами и советами трудовых коллективов.

— *Вы описали эмпатичную, человекоцентричную среду организации с налаженными процессами. Может ли такая среда быть сформирована в нынешних условиях?*

— Представьте, что у вас есть суп, много ингредиентов и всего ложечка соли. Эта метафора отражает долю разговоров о человекоцентричности в общем объеме решения проблем компании. Правильное отношение к людям должно пронизывать структуру компании и быть растворенным в бизнес-процессе. Но одна только человекоцентричность выручку не принесет, необходимо заниматься всеми остальными ингредиентами.

Что касается эмпатии, то нужно уметь почувствовать состояние людей в ходе работы и найти способ провести изменения, которые улучшат климат и повысят результат. Например, мой многолетний опыт внедрения программ менторства показал, что менторы и менти могут испытывать в программе целую палитру эмоций, в том числе самых сложных: ярость, гнев, непонимание, страх. Эмпатия — это прежде всего понимание этой «темной» составляющей. Ее не нужно бояться, это сигнал, который говорит о необходимости диалога и изменения текущих подходов.

— *Насколько HR-ам свойственно быть эмпатичными?*

— HR-ры ничем не отличаются от других людей, а людям свойственно иногда быть чрезвычайно чувствительными, порой — глухими к чужим потребностям. Можно сказать, что эмпатия равна клиентоориентированности, а может быть, даже равна стратегическому мышлению.

Эмпатично воспринимать действительность довольно некомфортно, потому что приходится чувствовать далеко не только приятные вещи, нужно разглядеть боль и дискомфорт другого человека, разделить чужую радость или гордость. Я думаю, что эмпатия — это навык, и ее можно развить. Но развитие — штука системная, требует приверженности и практики.

— *Что бы Вы посоветовали HR-ам сейчас?*

— Мне за последнее время не раз задавали вопрос: «А концепция HR бизнес-партнерства в текущих реалиях всё еще актуальна?» Я отвечаю: «Конечно, она актуальна как никогда». Бывают различные экономические, политические и социальные постшоковые явления — всегда требуются разумные и грамотные люди, способные решать сложные задачи. И лучший шанс будет у тех, кто умеет расти, преодолевать трудности и формировать настоящее партнерство с другими.



**БЕЗУГЛОВА
МАРИНА СТАНИСЛАВОВНА**

социолог, бизнес-эксперт, PhD, Master Coach ICI,
автор книги «Wellbeing. Управление стрессом
и развитие креативности»

О ПРОГРАММАХ БЛАГОПОЛУЧИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ¹

— Сегодня часто поднимается вопрос о ментальном здоровье сотрудников. Насколько это актуальная проблема и в чем Вы видите ее причины?

— Тренд на ухудшение ментального здоровья проявлялся еще до пандемии. Мы живем в мире изменений, происходящих с огромной скоростью, в мире с высоким уровнем стресса. Биологические адаптационные возможности человека не успевают приспосабливаться к этим изменениям и ритмам. Обратной стороной VUCA-мира, то есть постоянного, неопределенного, сложного и неоднозначного, как раз и стали проблемы с ментальным здоровьем, прежде всего тревожные расстройства, депрессии, выгорание. В период пандемии коронавируса количество факторов стресса резко увеличилось, люди стали испытывать страхи, тревоги, неприятные эмоции. По данным международного исследования IPSOS, с начала пандемии 45% опрошенных сообщили об ухудшении уровня ментального здоровья, а в первой половине 2021 года каждый пятый отвечал, что ментальное здоровье продолжает ухудшаться. В 2022 году по результатам международного опроса проблема ментального здоровья заняла второе место среди всех проблем со здоровьем, впервые опередив рак. В этой ситуации проблема вышла за пределы обсуждения лишь в узкопрофессиональных кругах и стала повесткой каждого работодателя, так как психическое состояние сотрудников непосредственно влияет на эффективность их работы.

— Какие у компаний есть методы поддержки сотрудников?

— Работа — сама по себе важный фактор проявления проблем с ментальным здоровьем. Причинами могут стать плохие отношения с руководителем, коллегами, большой объем работы, сложные задачи, жесткие дедлайны и т. д. С другой стороны, у работодателя есть серьезные возможности по поддержанию здоровья сотрудников, формированию культуры профилактической, превентивной заботы. Работодатель может подталки-

¹ Интервью с Мариной Безугловой взяла Лидия Лебедева специально для СоциоДиггера.

вать сотрудников к ведению осознанного образа жизни, обеспечивать их достойным уровнем медицинских услуг (ДМС), предоставить доступ к программам поддержки персонала на аутсорсе, например, консультированию по финансовым, юридическим, психологическим вопросам.

Основополагающее, что может делать работодатель, — это развивать корпоративную культуру благополучия, то есть удовлетворять потребности сотрудников для того, чтобы они могли реализовать свой творческий потенциал на благо компании. Если сотрудники находятся в стрессе, не чувствуют себя в безопасности, если не удовлетворены их базовые потребности, то они слабо вовлечены в работу и показывают низкую эффективность. И наоборот. Например, компания Google развивает максимально дружелюбную среду для своих сотрудников, считая, что только в такой атмосфере они будут разрабатывать самые креативные решения и создавать прорывные инновации.

Корпоративная культура состоит из множества элементов. Речь здесь идет и про соблюдение баланса работы и личной жизни, и про развитость эмоционального интеллекта у менеджеров, и про культуру доброжелательного общения, и про прозрачность организационных процессов.

— *Как Вам кажется, где заканчивается сфера влияния компании, руководителя на жизнь и благополучие сотрудника и начинается его личная зона ответственности?*

— Есть два стиля общения руководителя с сотрудником — менторский и коучинговый. Первый, когда руководитель учит делать так же, как делает он сам, то есть повторять пройденный путь. Второй, когда необходимо понять, как будет лучше для самого сотрудника реализовывать ту или иную задачу. Коучинг — это искусство задавать вопросы так, чтобы человек сам находил на них ответы, осознавал возможные варианты действий. Если в компании принят второй стиль управления, развивается персонализированный подход к сотрудникам, то и никакие границы не будут нарушены.

— *Какие факторы являются залогом успешных программ благополучия?*

— Я много лет оцениваю well-being программы в жюри конкурса People Investor и обращаю внимание на несколько вещей: насколько программа основывается на диагностике и решает насущные проблемы сотрудников, и на то, как программа благополучия увязывается со стратегией развития компании, делая вклад и в благополучие бизнеса.

Вне зависимости от бюджета и возможностей культура проявления заботы сильно облагораживает людей, создает чувство команды, повышает уровень социального благополучия. Есть компании со специально выделенными бюджетами, которые активно вкладываются в развитие корпоративной культуры и в программы благополучия. Есть совсем небольшие компании, без бюджетов, но развивающие волонтерские проекты и транслирующие заботу о социально уязвимых группах, человеческое отношение к сотрудникам. Я знаю компании, где есть амбассадоры здоровья. Они читают лекции, ведут утренние разминки и делятся своим опытом с коллегами.

Программы благополучия должны быть направлены на то, чтобы учить сотрудников соблюдать баланс работы и личной жизни. Вообще, культура трудоголизма должна уйти в прошлое. Очевидно, что отдохнувший сотрудник будет работать лучше. Мы же хотим, чтобы нас оперировали отдохнувшие хирурги, а общественным транспортом управляли выпавшие водители? И если работодатель будет нормально относиться к короткому перерыву в течение рабочего дня, создаст комнату отдыха, релаксации, возможности перезагрузки — это тоже про благополучие и снижение стресса.

- *Как правильно определять, в чем конкретно проявляются потребности сотрудников для поддержания их благополучия?*
- Эти потребности необходимо считывать через опросы, фокус-группы, неформальное общение. Можно включать специальные вопросы, направленные на выявление проблем с ментальным здоровьем, про наличие конфликтов с руководством, коллегами, изучать субъективное восприятие объема работы, вопросы справедливого отношения к сотрудникам. Необходимо также учитывать характер работы и возможные перекосы в интенсивности труда. И только исходя из полученного проблемного поля проектировать программы поддержки.
- *Насколько Вы разделяете мнение, что после 24 февраля компаниям стало не до программ благополучия, что настало время отказываться от лишнего и сохранять только базовые процессы?*
- После 24 февраля потребность в фокусе на поддержание физического и ментального здоровья только усилилась. Конечно, если рассматривать программы благополучия только как дополнительную строчку для описания вакансии, то очевидно, что рынок труда сжался и все будут работать и наниматься, несмотря ни на что. Однако люди нередко находятся в таком остром стрессе, что теряют контроль над работоспособностью. Невозможно эффективно работать, находясь в стрессе и тревоге. Я провела огромное количество лекций, вебинаров о том, как сохранять устойчивость, поддерживать команды и сотрудников, концентрироваться на работе. Кажется, что сейчас как раз не время отключения программ, а наоборот, время понимания потребностей, формирования среды и необходимой инфраструктуры для поддержания трудоспособности.
- *Однако рынок труда в ближайшее время может быть достаточно волатилен, ожидаются сокращения. Как этот процесс может проходить в компаниях с развитой корпоративной культурой, с культурой эмпатичного взаимодействия с сотрудниками?*
- Все зависит от компании, конкретной ситуации. Но компания, где заботятся о сотрудниках не для галочки, даже в сложных ситуациях делает все от нее зависящее, чтобы смягчить удар. Это может быть уведомление о завершении контракта не за два месяца, а за четыре, денежная компенсация или поддержка релокации. Даже трудные меры можно провести максимально деликатно, соблюдая права человека и делая что-то сверх положенного по КЗОТ.

ПОДБОРКА ДАННЫХ ВЦИОМ «ТРУДОВАЯ (ПО)ЛОМКА»



СКАЧАТЬ



БОЛЬШЕ ДАННЫХ В ОТКРЫТЫХ БАЗАХ НА САЙТЕ ВЦИОМ

[«Спутник»](#) (с января 2017 г. по настоящее время)

[«Архивариус»](#) (с 1992 г. по настоящее время)

САЙТ СОЦИОДИГГЕРА. ВСЕ ВЫПУСКИ

SOCIODIGGER.RU

НАД ВЫПУСКОМ РАБОТАЛИ



Анна Кулешова
главный редактор
и редактор по работе с авторами



Наталья Седова
проектный редактор
и редактор по работе с авторами



Яна Гудкова
формирование тематической
подборки данных ВЦИОМ



Анна Кокарева
редактор, корректор



Александр Дмитриев
иллюстрации



Антон Соляев
верстка

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов.



wciom.ru



monitoringjournal.ru



[@WCIOMofficial](https://t.me/WCIOMofficial)



[@wciom](https://twitter.com/wciom)



[@wciompage](https://vk.com/wciompage)



[@wciom](https://www.youtube.com/wciom)



[Я.Дзен ВЦИОМ](https://yandex.ru/dzen/wciom)



[Подкасты ВЦИОМ](#)