

«Как показали результаты углубленного исследования, чем эффективней система внутренних коммуникаций в компании, тем меньше вероятность возникновения трудовых конфликтов в коллективах», – отмечает экономист Аскар Мукашев в статье, подготовленной специально для аналитической платформы CABAR.asia.

Подпишитесь на наш канал в [Telegram!](#)

Краткий обзор статьи:

- Необходимость в проведении исследований в сфере социально-трудовых отношений появилась после ряда конфликтов в сфере трудовых отношений.
 - В 2017 году были зафиксированы первые плоды многолетнего труда и продемонстрированы целесообразность и эффективность исследований в компаниях.
 - Главным достижением данного исследования за весь пятилетний период является сохранение стабильного уровня социального спокойствия в казахстанских компаниях.
 - На сегодняшний день решить все аспекты трудовых отношений на предприятиях Казахстана не представляется возможным.
 - Тем не менее, для улучшения ситуации в сфере трудовых отношений, за пять лет шаг за шагом были приняты практические меры на основе рекомендаций и данных исследования.
-



Голодовка нефтяников в Актау в 2017. Источник: rus.azattyq.org

В современных условиях повышение внимания к трудовым отношениям во многом определено сложившейся ситуацией в экономике, а последствия мирового финансово-экономического кризиса обозначили новые проблемы и вызвали социальную напряженность во многих государствах. Казахстан не является исключением. В стране время от времени появляются очаги волнений среди производственного персонала и их урегулирование имеет различные подходы. В этом аспекте важным представляется проведение исследований и своевременное выявление и разрешение проблемных зон на основе их результатов.

Зачем нужны социологические исследования?

Острейшая потребность в проведении исследований в сфере социально-трудовых отношений появилась после ряда конфликтов в сфере трудовых отношений. К примеру, события в городе Жанаозен в 2011 году, когда забастовки рабочих нефтяной сферы переросли до беспорядков и приняли окраски политического характера. Другим примером могут служить забастовки металлургов и шахтеров Карагандинской области в 2012 и 2017 годах с требованиями повышения заработной платы и улучшения условий труда. В большинстве своем, местной исполнительной властью предпринимались краткосрочные меры по смягчению ситуаций, с помощью применения тактик в виде «обещаний» и «наказания виновных». Стоит признать, что до определенного времени подобные подходы давали какие-то результаты. Но,

учитывая периодические забастовки на местах, можно сказать, что это были по сути меры, ведущие к замораживанию конфликтов.

Анализ этих событий выявил множество недостатков в механизмах регулирования конфликтов, а также нулевую готовность представителей местной власти и менеджмента компаний вести конструктивные переговоры и принимать эффективные меры по стабилизации ситуации.

Этот переломный момент для общества Казахстана заставил поднять вопросы создания специализированного исследовательского института по мониторингу социально-трудовых отношений, в то же время пересмотреть свой подход к таким событиям менеджменту компаний.

В связи с этим, в 2013 году был создан «Центр социального взаимодействия и коммуникаций» (ранее назывался «Центр социального партнерства») с целью повышения эффективности управления социально-трудовыми отношениями и коммуникациями путем разработки и внедрения передовых практик социального взаимодействия и коммуникаций [1].

Основные тренды в трудовых отношениях

Исследование «Индекс социальной стабильности» проводится ежегодно ЦСВК, а также является одним из крупнейших исследований на территории Казахстана. Из года в год в исследовании участвуют более 270 компаний со всех регионов страны со средней выборкой более 35 тысяч рабочих. Индекс включает в себя следующие компоненты:

вовлеченность персонала (удовлетворенность персонала условиями труда, лояльность к компании, оценка системы коммуникаций в компании), **социальное благополучие** (настроения персонала, учитывая экономические и социальные факторы) и **спокойствие в трудовых коллективах** (гипотетическая готовность персонала к определенным протестным действиям).

Согласно сравнительному анализу по результатам исследования, можно констатировать тот факт, что важные проблемы в управлении персоналом были пересмотрены, а условия труда у рабочего класса стали сравнительно лучше.

Какие же тренды просматриваются за пятилетний период? [1] Если рассмотреть основные результаты по составляющим компонентам индекса, то можно сказать следующее:

- отмечается увеличение уровня **вовлеченности персонала** с 35% в 2013 году до 66% в 2017 году.

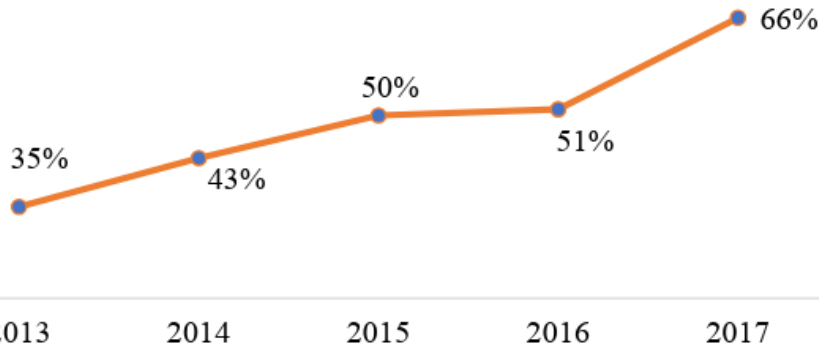


График увеличения уровня вовлеченности персонала. Предоставлено Аскарком Мукашевым.

Следует отметить, что росту уровня вовлеченности привели позитивные изменения в условиях труда, лояльности работников к компании и сравнительно высокий уровень удовлетворенности персонала внутренними коммуникациями. Последние годы уделяется большое внимание развитию внутренних коммуникаций и взаимоотношений в компаниях. Так, оценка работниками системы коммуникаций в компаниях повысилась в три раза в 2017 году, составив 71% (на фоне 27% в 2013 году). Если рассмотреть ключевые вопросы, то можно увидеть, что менеджмент компаний стал более открытым к своим подчиненным и устанавливаются прочные взаимоотношений между работодателем и работником.

Как показали результаты углубленного исследования, чем эффективней система внутренних коммуникаций в компании, тем меньше вероятность возникновения трудовых конфликтов в коллективах.

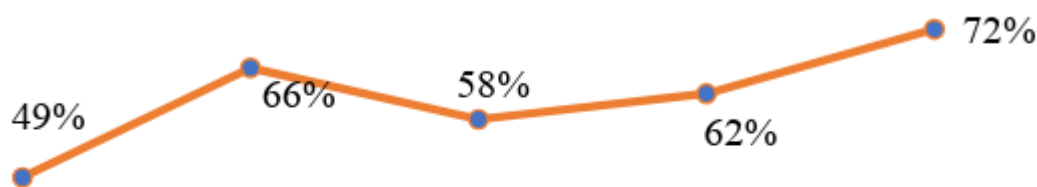


Развитие внутренних коммуникаций и взаимоотношений в компаниях. Предоставлено Аскарком Мукашевым.

Помимо выстраивания эффективных систем внутренних коммуникаций, согласно рекомендациям исследования, компании прилагают огромные усилия для повышения лояльности своих сотрудников. Как известно, лояльный персонал проявляет доброжелательность, благонадежность, профессионализм как в отношении компании в

целом, так и в отношении коллектива. Он также следует всем внутренним нормам компании, привержен ее стратегии, этике и корпоративной культуре. За пятилетний период исследования удалось повысить лояльность сотрудников практически в два раза с 35% в 2013 году до 64% в 2017 году.

- по мнению персонала, наблюдается рост уровня **социального благополучия** в полтора раза (72% в 2017 году).



2013 2014 2015 2016 2017

Рост уровня социального благополучия. Предоставлено Аскарком Мукашевым.

Несмотря на существенный рост показателя благополучия, отмечается увеличение доли «бедных» и снижение доли «состоятельных» сотрудников среди рабочего класса. Следует отметить и то, что растет количество представителей «среднего класса». На данные колебания, в большинстве своем, повлиял экономический кризис и девальвация национальной валюты – тенге.

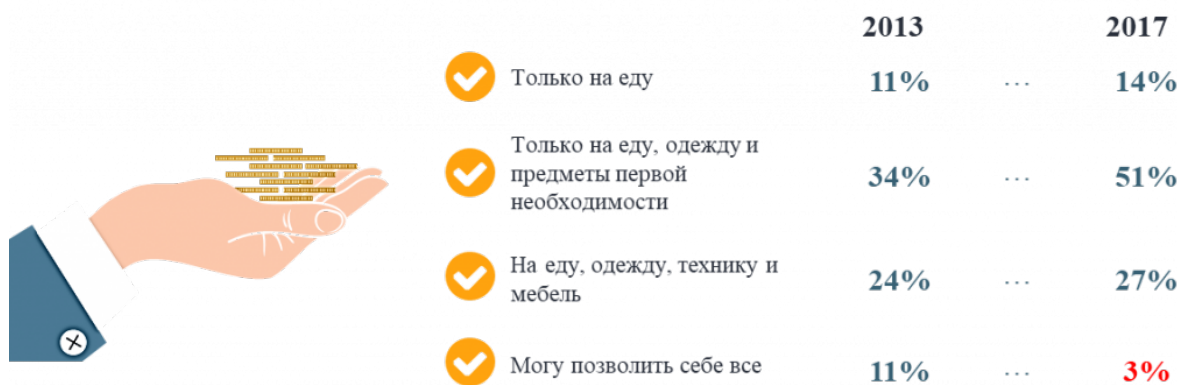
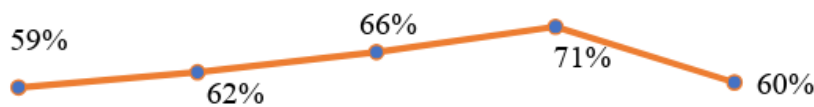


График увеличение доли «бедных» и снижение доли «состоятельных» сотрудников среди рабочего класса. Предоставлено Аскарком Мукашевым.

- Учитывая значительное влияние внешней социальной и экономической среды на настроения трудовых коллективов, главным достижением данного исследования

за весь пятилетний период является сохранение стабильного уровня **социального спокойствия** в казахстанских компаниях. Об этом также говорят результаты наблюдения.



2013 2014 2015 2016 2017

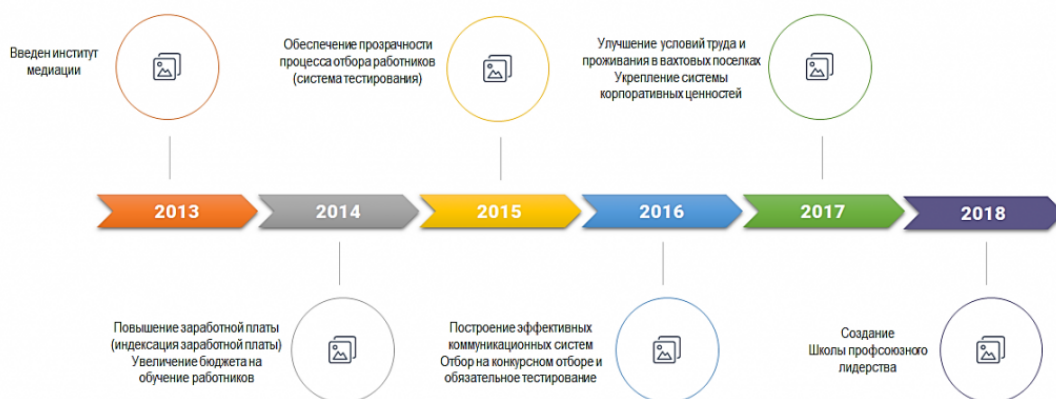
Уровень социального спокойствия в казахстанских компаниях. Предоставлено Аскарком Мукашевым.

В 2017 году были зафиксированы первые плоды многолетнего труда и продемонстрированы целесообразность и эффективность исследований в компаниях. В результате общих усилий по улучшению условий труда на рабочих местах и кардинальному изменению отношения руководства к своим подчиненным, это привело к сохранению социальной стабильности в коллективах, невзирая на ухудшение финансовых показателей отечественных компаний.

Что сделано и делается для улучшения ситуации?

На сегодняшний день решить все аспекты трудовых отношений на предприятиях Казахстана не представляется возможным. Тем не менее, для улучшения ситуации в сфере трудовых отношений, за пять лет шаг за шагом были приняты практические меры на основе рекомендаций и данных исследования.

Принятые решения на основе данных Индекса социальной стабильности



Принятые меры на основе данных Индекса социальной стабильности. Предоставлено Аскарком Мукашевым.

Так, в целях совершенствования инструментов защиты прав работников удалось

внедрить институт медиации во всех исследуемых компаниях. Так же, с этого года была создана Школа профсоюзного лидерства для формирования в Казахстане нового формата профсоюзных работников с разносторонними профессиональными навыками и технологиями, учитывая современные условия.

Были пересмотрены в пользу улучшения процессы отбора работников, снабжения спецодеждой и необходимыми инструментами, в то же время, внедрены процедуры проверок на соответствие работников их должности. К примеру, в текущем году руководство «Қазақстан Темір Жолы», изучив результаты социологического исследования «Индекс социальной стабильности», разработало план корректирующих действий по улучшению и сохранению социальной стабильности в компании. Для этого, в первую очередь, были созданы специальные рабочие группы по разъяснению «болевых точек» – оплата труда и социальные льготы, выявленные по итогам исследования. В целях улучшения санитарно-бытовых условий для полноценного отдыха рабочих запланировано выделить 48,8 млн тенге, тогда как более 130 млн тенге будут направлены на приобретение качественной спецодежды и средств индивидуальной защиты для рабочего класса [2].

Вместе с этим, последние два года большое внимание уделяется вопросам построения эффективных каналов коммуникаций и взаимоотношений между руководителем и подопечными. Одним из успешных кейсов является компания «Қазпошта». Данная компания помимо внедрения новых технологий в сфере почтовой связи и улучшения условий труда своих подчиненных, активно занимается построением эффективных коммуникационных систем, что позволяет избежать эффекта «глухого телефона» между работодателем и работником. Активно пользуются такими инструментами, как предоставление обратной связи, материальные и нематериальные поощрения, частые выездные встречи высшего руководства с работниками. В части поощрений, следует отметить, что в компании уже сложилась традиция благодарить своих сотрудников, выдвигая ежегодно выделившихся работников на номинации «Лучший оператор», «Лучший почтальон», «Лучший в своей сфере» и многое другое [3].

Выводы и рекомендации

На сегодняшний день проведение социологических исследований, к сожалению, не является распространенной практикой в казахстанском корпоративном мире.

Руководители отечественных компаний не до конца понимают всю ценность исследований и то, как они могут эффективно помочь в принятии управленческих решений.

Несмотря на это, на рынке Казахстана появляются новые игроки-компании, которые рассматривают слияние бизнеса и науки как эффективный инструмент. Отрадно то, что таких прогрессивных топ-менеджеров становится все больше в бизнес среде.

В целом, как показывает опыт, исследование дает руководству компании возможность

определить проблемные зоны социального характера, измерить реакцию работников на любые изменения условий их жизни, объяснить причины нарушения социальной стабильности, планировать сценарии возможного развития социальных конфликтов и предложить конкретные меры по установлению социальной стабильности.

Во избежание возникновения конфликтов и волнений среди трудовых коллективов компаниям рекомендуется продолжать работать над развитием примирительных институтов (медиация, омбудсмены, профсоюз), которые позволят на начальных этапах конструктивно обсудить проблемные вопросы с рабочим классом, не доводя до критических событий. В то же время, менеджменту компаний следует обратить свое пристальное внимание на построение действенных взаимоотношений и коммуникаций между руководством и персоналом. Это, в свою очередь, будет способствовать сплочению коллектива и укреплению корпоративных ценностей. Последнее, но не менее важное – это изучение и обмен опытом в области исследования и урегулирования конфликтов в компаниях соседних государств.

Аскар Мукашев - участник Школы аналитики CABAR.asia

Данный материал подготовлен в рамках проекта «Giving Voice, Driving Change — from the Borderland to the Steppes Project», реализуемого при финансовой поддержке Министерства иностранных дел Норвегии. Мнения, озвученные в статье, не отражают позицию редакции или донора.



Если вы нашли ошибку, пожалуйста, выделите фрагмент текста и нажмите *Ctrl+Enter*.