



Т

Тематические страницы газеты Коммерсантъ

Карьера & Кадры

Среда 18 декабря 2024 №234 (7924 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

22	Зачем менеджеры избегают трудных разговоров с работниками	23	Почему социальным навыкам можно учить и зачем это делать	26	Какие различия в восприятии коммуникации с руководителями есть у разных поколений сотрудников
----	---	----	--	----	---

По крайней мере, 20% российских работников конфликтуют на работе, подсчитали аналитики SuperJob. Мужчины конфликтуют на работе чаще женщин, а работники от 35 до 45 лет — чаще тех, кто моложе, и тех, кто старше. При этом более трети опрошенных заявили, что считают конфликт на работе достаточным поводом для увольнения — и чем сотрудник моложе, тем чаще он готов решать разногласия именно таким образом.

Скандалальные построились на выход

— исследования —

Каждый пятый работающий в 2024 году конфликтовал с коллегами, каждый шестой — с руководством. Это следует из результатов опроса, который для „Ъ“ провел SuperJob. В нем приняли участие 1,6 тыс. трудоустроенных россиян, работающих на позициях разного уровня.

Отметим, что можно выделить четыре типа конфликтов, которые могут возникать на работе — так считает партнер Kontakt InterSearch Russia Елена Демьянишникова. «Во-первых, это конфликт определений, когда мы просто по-разному понимаем одну и ту же терминологию, подходы и т. д. Во-вторых, конфликт ролей — это вопрос разных личностных характеристик. В-третьих, конфликт интересов и, наконец, конфликт ценностей», — говорит она.

В основном инициаторами конфликта россияне называли своих оппонентов, лишь по 3% опрошенных рассказали, что сами начали разборки с коллегами или руководством. Мужчины конфликтуют на работе чаще женщин, а работники от 35 до 45 лет — чаще тех, кто моложе, и тех, кто старше. О рабочих конфликтах с подчиненными рассказал один из десяти руководителей: 4% управленцев сами инициировали столкновение, 6% назвали зачинщиками подчиненных.

Рабочие конфликты чаще разрешаются без привлечения третьих лиц — об этом сообщили 45% конфликтовавших с коллегами и 47% конфликтовавших с руководством. Только благодаря участию третьих лиц удалось решить проблему 22% поссорившихся с коллегами и 11% поссорившихся с руководством. В условиях неразрешенного конфликта продолжает работать каждый четвертый из тех, кто поссорился с сослуживцами, и 38% поссорившихся с начальством. В целом для решения рабочих споров привлечение специально обученных людей — медиаторов — сейчас практикуют 4% компаний.

Отвечая на вопрос о том, следует ли увольняться в случае серьезного конфликта с руководителем, 36% экономически активных россиян сообщили, что да, 30% — нет, каждый третий затруднился с ответом. Больше сторонников разрыва трудовых отношений среди мужчин. Чем моложе россияне, тем более категоричны они в вопросах увольнения. Больше же всего уверенных в том, что следует расставаться с работодателем, среди зарабатывающих от 100 тыс. руб. в месяц.

По факту же за последний год сменил работу каждый четвертый инициатор конфликтов с коллегами и 15% объектов нападков со стороны сослуживцев. Споры с руководством приводят к разрыву трудовых отношений чаще: покинули компанию 30% зачинщиков конфликтов с начальством и 27% работников, с которыми рассорились руководители.



Говоря о причинах появления конфликтов, руководители называют разные факторы. «Частота конфликтов ожидаемо возрастает в пиковые периоды, когда сотрудники испытывают особое напряжение из-за желания успеть выполнить все по-

ставленные задачи в срок или когда накопилась усталость (у каждого департамента свои пиковые периоды). Важно помочь сотрудникам не накапливать стресс, регулярно отгуливая свои дни отпуска, а также постоянно думать про операцион-

ную эффективность, находя способы сделать процессы проще и эффективнее», — отмечает руководитель центра развития персонала и корпоративной культуры компании «Электрорешения» Александра Наумова.

МНЕНИЕ

СТАНИСЛАВ СУГАК, начальник Центра бренда работодателя и развития человеческого капитала ОАО РЖД, — о том, как построение эффективной коммуникации с минимальным числом конфликтов сокращает текущие сотрудники.

В прошлом году в нашей компании был обновлен Кодекс деловой этики ОАО РЖД. В документе закреплены правила взаимоотношения РЖД с внешним контуром: государством, обществом и бизнесом. Также Кодекс устанавливает порядок служебного поведения и принципы корпоративной культуры для всех работников. Этот документ в том числе призван сделать атмосферу в коллективах более открытой, а коммуникацию между работниками и руководителями — эффективной и конструктивной. В Кодексе четко прописаны принципы делового общения, они едины для всех работников компании и обязательны для соблюдения. При этом подчеркивается особая ответственность руководителей как лидеров за развитие корпоративной культуры, поскольку именно они задают модели для поведения — для них в Кодексе прописаны дополнительные правила.

Обновленный Кодекс деловой этики активно внедряется. Работники должны знать его положения, понимать их и действовать на их основе. Мы регулярно проводим информационные кампании, положения Кодекса вошли в программы обучения и повышения квалификации. В компании есть инструменты, которые могут применяться к работникам за неэтичное поведение: от проведения разъяснительной беседы до дисциплинарного взыскания. Все работники знают, что они могут обратиться в комиссию по деловой этике, где рассматриваются нарушения.

Проводимые нами социологические исследования показывают, как идет внедрение Кодекса. Мы фиксируем долю работников, поведение которых соответствует принципам корпоративной культуры. Также мы анализируем другие факторы, которые влияют на удовлетворенность работой в компании. Результаты исследований дают интересные закономерности. Например, мы видим, что в тех подразделениях, где выше доля соблюдающих принципы корпоративной культуры, выше и лояльность работников к компании, то есть показатель eNPS (готовность рекомендовать компанию как работодателя). В конечном счете именно в таких подразделениях и более низкие показатели текучести. Получается, что конструктивное деловое общение напрямую влияет на атмосферу в коллективе. Это важный фактор, который помогает удерживать работников.

Тише руководишь — дальше будешь

— менеджмент —

Проблемы с качеством коммуникаций руководителя с командой чаще всего проявляются в вопросах обратной связи, что свидетельствует о том, что многие топ-менеджеры недооценивают ее важность. Это следует из нового отчета СберУниверситета. При этом сотрудники, которые больше всего удовлетворены коммуникацией, чаще всего встречаются с товарищеским и демократическим стилями коммуникации по рабочим задачам, а также коучинговым стилем по вопросам обратной связи и развития.

Аналитики СберУниверситета совместно с компанией «Рексофт Консалтинг» проанализировали коммуникации между руководителями и их сотрудниками. В исследовании под названием «А поговорить? Как руководители коммуницируют со своей

командой» приняли участие 995 респондентов — 272 руководителя и 723 сотрудника. В качестве основы взята типология Д. Гоулмана. Каждый из стилей лидерства имеет свою специфику с точки зрения выстраивания лидером коммуникаций с командой: по содержанию общения, его эмоциональной окраске, степени директивности и вовлеченности подчиненных в диалог (подробнее см. справку на стр. 26).

Так, проблемы с качеством коммуникаций руководителя с командой чаще всего проявляются в вопросах обратной связи (36% сотрудников считают, что коммуникации руководителя в этих вопросах всегда качественные) и неформальных коммуникациях (39%). Для сравнения: в коммуникациях по рабочим задачам (доля «оптимистов» среди сотрудников — 55%), в сложных и нестандартных ситуациях — 49%. «Рабочие задачи и коммуникации в сложных/нестандартных ситуациях — это своего рода „обязательная

программа» руководителя. Именно по этим аспектам чаще всего оценивают его эффективность. Логично, что именно здесь сосредоточен основной фокус внимания руководителя. А вот неформальные коммуникации, развитие сотрудников — это то, что некоторыми руководителями, к сожалению, воспринимается как „произвольная программа“, — поясняет руководитель блока исследований и инноваций СберУниверситета Алексей Суханов.

Помимо общей оценки коммуникации руководителя, в ходе исследования респондентам также задавали вопрос о стилях коммуникации их начальников. Самый распространенный стиль коммуникации по рабочим задачам — визионерский (76%). Также очень выражены коучинговый (72%), демократический (72%) и товарищеский (67%). Что касается коммуникации по вопросам обратной связи и развития, то в этом случае главным образом присутствует демократический стиль (75%).

Полноценный режим предполагает открытое участие граждан в обсуждении проблем. Я подчеркну: не только в форме голосования за того или иного политическо-

го лидера, а напрямую — в форме личного участия в различных совещательных органах.

— Но это же утопия?

— В той же мере, наверное, в какой для института семьи важна любовь. Понятно, что далеко не во всех семьях любовь ощущается каждый день в обыденных ситуациях и даже вовсе присутствует. Но если бы мы в целом стали утверждать, что любовь на самом деле не существует, мы не могли бы всерьез говорить о семье, как мы ее интуитивно воспринимаем и как мы ее осмыслием в культуре. Является ли любовь утопией или содержательным горизонтом, без которого семья невозможна?

— взгляд —

ГНЕВНЫЕ ГОЛОСА В ТВОЕЙ ГОЛОВЕ



Редактор приложения «Карьера&Кадры» АНАСТАСИЯ МАНУЙЛОВА — о конфликтах реальных и воображаемых

Современный мир — это мир, где люди постоянно общаются друг с другом. И работа в этом мире не исключение — мы все больше трудимся в командах, больших и маленьких, все чаще общаемся с коллегами на различных мероприятиях, как внешних, так и внутренних. Однако все это зачастую коммуникация без коммуникации.

В большинстве случаев, когда мы так общаемся, мы видим не друг друга, а функцию, которую каждый из нас выполняет в данной ситуации. Нам ничего не интересно про наших собеседников, ничего от них не нужно, кроме помощи нам в достижении наших собственных, подчас очень неамбициозных, конечных и ограниченных целей. И, с одной стороны, это совершенно нормально с учетом того, какой объем таких взаимодействий в среднем происходит у каждого из нас в течение дня, месяца, года. Да и понятно, что, если бы мы, начиная какое-то дело, оценивали друг друга сначала с человеческой точки зрения, люди продолжали бы до сих пор существовать в формате общины, потому что именно наша способность смотреть друг на друга узко, не вдаваясь в моральные и политические суждения, и позволила существовать современному обществу.

Однако у всех нас в какой-то момент наступает переизбыток такого общения, и мы начинаем искать в рабочих взаимоотношениях человеческие эмоции. А если не находим — начинаем их придумывать, и вот, здравствуй, воображаемая взаимная симпатия, или, еще лучше, воображаемый конфликт. Он подталкивает нас к тому, чтобы приписывать людям намерения, которых они не имели, действия, которые они не планировали, и замыслы, которые они никогда не стремились реализовывать вам во вред. Для этого много не нужно — отвел глаза, поприветствовал недостаточно приветливо, не подошел спросить, как дела. И вот вы уже вовсю компенсируете себе все те эмоции, которые недополучили в ходе общения с другими коллегами — и эмоции эти хоть и отрицательные, но сильные. Они дают энергию, привносят в профессиональную жизнь хоть какой-то драйв.

Потому если видеть в причинах роста числа конфликтов на работе — а он, если судить по косвенным признакам, все-таки происходит — и такие факторы, то в ближайшей перспективе никакого глобального перелома этого тренда не случится. Ну или мы все вдруг станем относиться друг к другу не как к функции, а как к живым людям. Но вряд ли же, друзья.

«Коммуникативное действие характеризуется намерением понять другого человека и быть понятым самому»

— мнение —

Коммуникация между людьми в корпорациях и ее эффективность могут рассматриваться с самых разных сторон. Редактор серии «Интеллектуальная история» издательства НЛО ТИМУР АТНАШЕВ предлагает посмотреть на нее с точки зрения политической теории и применить к ней, чтобы лучше ее узнать, такие понятия Юргена Хабермаса, как «публичная сфера», «делиберация» и «коммуникативное действие».

— Меня, когда я училась в Шанинке, учили, что бытовые вопросы, которые перед нами встают, можно описать на языке политической философии — и по-

лучить на них новые ответы. Когда мы видим конфликты на работе между сотрудниками или между сотрудниками и начальством, мы можем думать про них как про некоторое социальное явление, как про психологическое явление. А можем ли мы думать про них как про явление политическое? И какая из политических теорий применима к коммуникации?

— Одной из таких полезных теорий является теория публичной сферы, особенно если нас интересуют именно вопросы коммуникации. Теория публичной сферы создавалась Юргеном Хабермасом, представителем второго поколения Франкфуртской школы, в послевоенной Германии. В 1962 году он опубликовал свою диссертацию «Структурная трансформация публичной сферы»,

и эта книга очень быстро стала бестселлером. Позже благодаря ей некоторый набор идей оказался в центре рефлексии политической философии западных либеральных демократий на долгое время. В том числе потому, что в традициях Франкфуртской школы, критикуя тогдашние либеральные демократии, размышлял о том, как сделать их более доступными для участия граждан, и предложил свою позитивную программу. Главный тезис Хабермаса, основанный на исторических исследованиях, которые он проанализировал и собрал на их основе единую теорию, состоял в том, что нам нужно серьезно переосмыслить демократию.

Как в самой конституционной логике демократических представительских режимов, с одной стороны, так и в их историческом генезисе заложено ожидание, что

полноценный режим предполагает открытое участие граждан в обсуждении проблем. Я подчеркну: не только в форме голосования за того или иного политическо-

го лидера, а напрямую — в форме личного участия в различных совещательных органах.

с24

Карьера & Кадры

Конфликт на ранней стадии

Несмотря на усилия работодателей и HR-отделов, концепция раннего урегулирования конфликтов на рабочем месте до сих пор сталкивается с рядом барьеров. Исследование для проекта Acas показало, что многие линейные менеджеры чувствуют себя недостаточно подготовленными для проведения трудных разговоров с сотрудниками. Впрочем, даже опытные руководители часто не способны к неформальному разрешению конфликтов — в итоге споры перерастают в масштабные дисциплинарные разбирательства.

— тенденция —

Управление конфликтами на рабочем месте остается проблематичным для большинства организаций. Причина в том, что многие компании предпочитают формальные процедуры при разрешении конфликтов, хотя и осознают очевидные преимущества их раннего урегулирования. К такому выводу пришли ученые из Центра исследований занятости Университета Вестминстера и Университета Шеффилда в работе «Управление конфликтами на работе» для консалтинговой компании Acas (Advisory, Conciliation and Arbitration Service).

В исследовании приняли участие более 100 менеджеров и HR-специалистов из семи частных и государственных компаний Великобритании. Опрос показал, что раннее неформальное урегулирование конфликтов позиционируется как приоритетный инструмент в управлении, однако на практике его реализация сталкивается с препятствиями. Отказаться от формализма мешают недостаток навыков и знаний. Так, 69% линейных руководителей сообщили, что никогда не проходили обучение в области управления конфликтами. Другой значимый барьер — страх юридических последствий. Более 40% респондентов опасаются эскалации ситуации до трудовых споров или судов, что делает неформальные методы слишком рискованными. Кроме того, попытки руководителей решить конфликт без формальных процедур иногда воспринимаются работниками как давление или угроза. Сотрудники нередко предпочитают формализованные процессы, которые гарантируют им защиту.

По данным исследования, даже наличие в корпоративных политиках разделов о неформальном урегулировании конфликтов не гарантирует практического применения таких процедур. Проблема в том, что положения редко подкрепляются детальными инструкциями или примерами. Лишь две из семи организаций, участвовавших в исследовании, упомянули медиацию как возможный инструмент разрешения споров.

Формальные дисциплинарные и процедурные процессы хотя и обеспечивают структуру и предсказуемость, создают значительную нагрузку на менеджеров. В большинстве случаев даже мелкие проступки требуют длительных расследований и документирования. Это отвлекает руководство от основной работы, создает стресс и затягивает разрешение конфликтов. По словам 75% опрошенных, процедуры затягиваются из-за нехватки времени и ресурсов. В пяти из семи организаций менеджеры указали, что доступ к HR-поддержке становится все сложнее. Также во многих компаниях одинаковые процедуры применяются как к мелким проступкам, так и к серьезным нарушениям, что тормозит процесс расследований и снижает его эффективность.

Впрочем, у формальных процедур есть и преимущества. Они защищают обе стороны конфликта, обеспечивая прозрачность и справедливость. Более 90% менеджеров признали, что следуют процедурам, чтобы минимизировать ошибки и юридические риски.

Пандемия COVID-19 только добавила сложности в управление коллективами. Исследование показало, что гибридные и удаленные форматы работы стали новым источником напряженности. Более половины респондентов сообщили, что виртуальные встречи ухудшают качество трудных разговоров. Онлайн-формат снижает способность участников конфликта воспринимать невербальные сигналы. В командах с гибридной моделью занятости возникает разделение между сотрудниками, работающими из офиса, и теми, кто остается дома. Это усиливает межличностные конфликты. Руководители также жалуются на рост нагрузки на команды и снижение морального духа сотрудников — все это приводит к росту жалоб и споров.

Исследование предлагает несколько рекомендаций для улучшения практики управления конфликтами. Первая — обучение менеджеров. Новых руководителей нужно обучать искусству трудных разговоров, а для опытных следует требовать тренинги по сложным кейсам и вопросам управления. Вторая: политики компаний должны давать конкретные рекомендации о том, как и когда применять



неформальные подходы. Третья: для значительных нарушений можно использовать упрощенные процедуры, чтобы сократить время разрешения споров и уровень стресса. Кроме того, компаниям рекомендуется активно инвестировать в HR-технологии для автоматизации процессов, что может значительно снизить нагрузку на менеджеров.

Неформальное урегулирование конфликтов становится все более значимым инструментом в российских компаниях. Это связано не только с желанием избежать формальных процедур, но и с их сложностью и длительностью. Как подчеркивает Светлана Решетникова, HRD маркетплейса Flowwow, такие процедуры по российскому трудовому законодательству чаще носят наказательный характер и редко направлены на примирение сторон. «Они негативно отражаются на атмосфере в команде, демотивируют сотрудников и могут плохо влиять на бизнес-результаты. Поэтому, если есть хоть какая-то возможность урегулировать спор без формальностей, менеджеры предпочитают ее использовать», — отмечает Решетникова.

Однако эксперты сходятся во мнении, что неформальное разрешение конфликтов имеет свои ограничения. Анна Теклина, партнер HR-консалтинговой компании Formatta, считает, что навык конструктивного управления конфликтами развит только у трети менеджеров. «Готовность включаться в конфликт, распознавать его начальные сигналы и помогать сторонам прийти к решению — это не врожденная черта, а качество, которое требует осознанной работы над собой», — подчеркивает она.

На развитие конфликтных ситуаций сильно влияет корпоративная культура. «В орга-

низациях, где не ценятся инициативность и открытый диалог, конфликты замалчиваются, а лидеры уклоняются от их решения. Напротив, в культурах, где важны партнерство и равенство, лидеры лучше справляются с конфликтами благодаря практике открытого обсуждения и прояснения сложных вопросов», — рассказывает Анна Теклина. Светлана Решетникова дополняет: «Мы в Flowwow придерживаемся позиции, что нормально иметь разные взгляды и даже спорить. Важно отличать здоровый рабочий конфликт от токсичной ситуации. HR помогает руководителям вовремя распознавать такие различия, а также поддерживает диалог, если конфликт выходит за рамки конструктивного».

Несмотря на возрастающее внимание к управлению конфликтами, в России все еще сильны традиции их избегания. Екатерина Рязанцева, руководитель обучения и фасилитаторов компании PRO32, отмечает, что многие менеджеры склонны надеяться, что «все рассосется само собой». Она объясняет это страхом перед эскалацией, недостатком уверенности в своих коммуникативных навыках и нежеланием затрагивать сложные темы.

«На ранних стадиях, когда еще не происходит ничего значительного, многие руководители предпочитают бездействовать, тем самым пропуская момент, когда конфликт можно было разрешить с минимальными последствиями», — говорит госпожа Рязанцева. Такой подход часто усугубляется стратегией «не выносить сор из избы», характерной для российских коллективов.

Екатерина Рязанцева также подчеркивает, что удаленка и гибридные форматы усилили потребность в развитии новых подходов к управлению конфликтами. «Когда вза-

имодействие перемещается в цифровую среду, возрастает риск недопонимания из-за нехватки невербальных сигналов. Простая просьба в чате сделать задачу быстрее может быть воспринята как агрессия, особенно если нет возможности обсудить детали вживую», — объясняет она.

Медиация становится все более популярным инструментом разрешения споров в российских компаниях. В крупных компаниях часто привлекают внешних медиаторов, особенно если речь идет о конфликтах в топ-менеджменте.

Светлана Решетникова отмечает, что в Flowwow для внутренних конфликтов успешно используются корпоративные психологи и специалисты по благополучию сотрудников. «Когда конфликт межличностный, важна своевременная медиация, которая позволяет снизить эмоциональное напряжение и предотвратить дальнейшую эскалацию», — объясняет она.

Екатерина Рязанцева добавляет, что в компании практикуется управляемая фасилитация встреч. «Мы организуем еженедельные тактические собрания, где каждый сотрудник может высказать свои напряжения (tensions). Это создаёт безопасное пространство для обсуждения проблем, что помогает не только предотвращать конфликты, но и генерировать позитивные изменения в работе команды», — делится она.

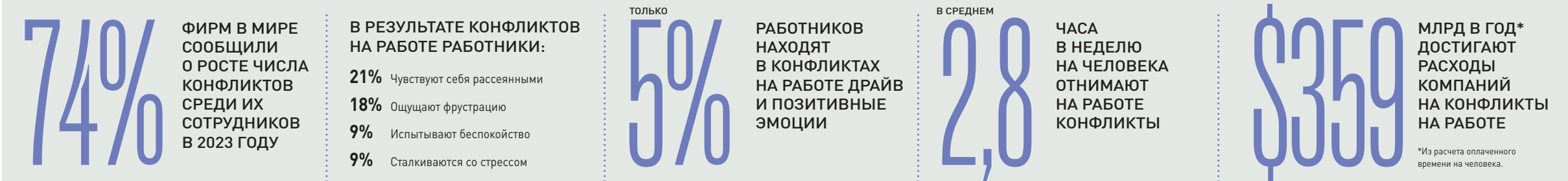
Пока эксперты говорят об отсутствии системного подхода к неформальному разрешению конфликтов. Часто такой подход — инициатива отдельных лидеров, а не часть корпоративной стратегии. Однако роль неформальных лидеров возрастает, они становятся связующим звеном между различными подразделениями.

По словам Анны Теклиной, лидерам нужно осознанно работать над навыками распознавания и разрешения конфликтов. «Готовность включиться в конфликт на ранней стадии и помочь сторонам договориться — это навык, который необходимо развивать. Если же вы не уверены в своих силах, не бойтесь привлечь внешних специалистов», — советует она.

Для российских компаний важно делать акцент на превентивных мерах: развитие культуры открытости, принятие разнообразия мнений и внедрение управляемой фасилитации. «Это не только снижает вероятность конфликтов, но и укрепляет доверие и взаимодействие внутри команд», — резюмирует Светлана Решетникова. Эксперты сходятся во мнении, что управление конфликтами может стать не только способом решения текущих проблем, но и инструментом повышения эффективности и мотивации сотрудников.

Диана Галиева

КОНФЛИКТЫ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: ТИПОЛОГИЯ



1	ЛИЧНЫЙ КОНФЛИКТ Личный конфликт возникает в рабочем коллективе на почве противоречий во взглядах коллег на вопросы за пределами профессиональной области. РЕШЕНИЕ: СОКРАЩЕНИЮ ЧИСЛА ТАКИХ КОНФЛИКТОВ СПОСОБСТВУЮТ ПРАКТИКИ ТИМ-БИЛДИНГА ВНУТРИ КОРПОРАЦИИ. ОНИ ПОЗВОЛЯЮТ СОТРУДНИКАМ ЛУЧШЕ ЗНАТЬ ДРУГ ДРУГА, ОЩУТИТЬ СЕБЯ ЧАСТЬЮ ОБЩЕГО ДЕЛА И В РЕЗУЛЬТАТЕ СНИЖАЮТ УРОВЕНЬ ПЕРСОНАЛЬНОЙ АГРЕССИИ.	2	КОНФЛИКТ ВОКРУГ РАБОЧИХ ПРИВЫЧЕК Такой тип конфликта возникает, когда у работников разнятся привычки и ритуалы, связанные с работой. Разногласия могут касаться режима рабочего дня, коммуникации или стиля ведения общего проекта. РЕШЕНИЕ: РЕШЕНИЕМ МОЖЕТ СТАТЬ ПОВЫШЕНИЕ ОСОЗНАННОСТИ ОТНОСИТЕЛЬНО ЛИЧНЫХ РАБОЧИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ И ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ О НИХ.	3	КОНФЛИКТ МЕЖДУ КОМАНДОЙ И ЕЕ ЛИДЕРОМ Конфликты на работе возникают не только между сотрудниками на позициях одного уровня. Они также могут формироваться между начальником и его подчиненными. РЕШЕНИЕ: РУКОВОДИТЕЛЮ НЕОБХОДИМО ОСОЗНАТЬ, ЛИДЕРСТВО КАКОГО ТИПА ОН ПРАКТИКУЕТ. В ЭТОМ СЛУЧАЕ ОН СМОЖЕТ СООТНЕСТИ ЕГО С ТИПОМ СИТУАЦИИ И ВПОСЛЕДСТВИИ РУКОВОДИТЬ ПОДЧИНЕННЫМИ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО.	4	КОНФЛИКТ ВОКРУГ БАЛАНСА РАБОТЫ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ Такой тип конфликтов возникает, когда на работе возникает перегрузки и работники вынуждены задерживаться в офисе. РЕШЕНИЕ: ТРЕНД НА СОБЛЮДЕНИЕ БАЛАНСА РАБОЧЕЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНИ В ПЕРСПЕКТИВЕ БУДЕТ ТОЛЬКО НАРАСТАТЬ, ПОЭТОМУ КОМПАНИЯМ ВАЖНО АДАПТИРОВАТЬСЯ К НЕМУ, ПРЕДЛАГАЯ СОТРУДНИКАМ ГИБКИЕ ЧАСЫ РАБОТЫ ИЛИ РАБОТУ ИЗ ДОМА.	5	КОНФЛИКТ ВОКРУГ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РАБОЧИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ Такой тип конфликта возникает, когда группа людей трудится над общим проектом, однако их рабочие ритмы не совпадают. РЕШЕНИЕ: В ЭТОМ СЛУЧАЕ ЛУЧШЕ ВСЕГО ИСКАТЬ РЕШЕНИЕ В ОТКРЫТОЙ КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ ПРОЕКТА – ДОПОЛНИТЕЛЬНО ОБСУЖДЕНИЕ ОБОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ И СРОКОВ ВНЕСЕТ ЯСНОСТЬ И СДЕЛАЕТ СОТРУДНИЧЕСТВО БОЛЕЕ КОМФОРТНЫМ.
6	НЕХВАТКА ПРИЗНАНИЯ Нередко конфликты на работе возникают из-за нехватки признания заслуг тех или иных сотрудников их коллегами и начальством. РЕШЕНИЕ: НАЛИЧИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ПОощРЕНИЯ ЛУЧШИХ ПОЗВОЛИТ СНЯТЬ НЕДОВОЛЬСТВО СОТРУДНИКОВ.	7	КОНКУРЕНЦИЯ Здоровая доза конкуренции позволяет любой корпорации эффективно развиваться, однако излишняя соревновательность может привести к интригам на рабочем месте, которые нанесут предприятию только вред. РЕШЕНИЕ: КОМПАНИИ МОГУТ БОЛЬШЕ ПОощРЯТЬ КОМАНДНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ВМЕСТО ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И С ПОМОЩЬЮ ЭТОГО РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ КОНКУРЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ МЕЖДУ СОБОЙ.	8	РАЗЛИЧИЯ В КУЛЬТУРНОМ БЭКГРАУНДЕ Культурные различия могут вызывать множество противоречий, так как определяют не только отношение непосредственно к работе, которое можно изменить с помощью корпоративной культуры, но и разнообразные личные черты. РЕШЕНИЕ: ПОНИМАНИЕ РАЗЛИЧИЙ МЕЖДУ КУЛЬТУРАМИ У СОТРУДНИКОВ И ПОВЫШЕНИЕ СРЕДИ НИХ ОСОЗНАННОСТИ В ОТНОШЕНИИ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ ПОМОГАЕТ РЕШИТЬ ЭТУ ПРОБЛЕМУ.	9	НЕРАВНОМЕРНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ Если члены одной команды получают разные по объему рабочие задания, то это может вызвать у них раздражение и фрустрацию. РЕШЕНИЕ: В ТАКОЙ СИТУАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ НЕОБХОДИМО БЫТЬ УВЕРЕННЫМ В ТОМ, ЧТО РАБОЧИЕ ОБЯЗАННОСТИ В РАМКАХ СОВМЕСТНОГО ПРОЕКТА РАСПРЕДЕЛЕННЫ РАВНОМЕРНО.	10	МИКРОМЕНЕДЖМЕНТ Когда руководитель не дает своим подчиненным достаточно места, чтобы они могли проявить инициативу, это неизбежно приводит к конфликтам. РЕШЕНИЕ: ЕСЛИ КОНФЛИКТЫ НА ПОЧВЕ МИКРО-МЕНЕДЖМЕНТА СТАЛИ ЧАСТОЙ ПРИЧИНОЙ ССОР МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ И ИХ РУКОВОДИТЕЛЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ, ТО, ВОЗМОЖНО, ИМЕЕТ СМЫСЛ ПЕРЕСМОТРЕТЬ КОРПОРАТИВНЫЕ ГАЙДЫ ПО РУКОВОДСТВУ ПЕРСОНАЛОМ, КОТОРЫЕ ЕСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ.

Карьера & Кадры

В поисках талантов

Создание рабочих мест — один из ключевых показателей экономического развития регионов. Только в Московской области каждый год создается около 80 тыс. рабочих мест, многие из них относятся к рабочим специальностям. На промпредприятиях региона работают свыше 505 тыс. человек. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года наблюдается рост почти на 5%. По данным Мосстата, средняя зарплата в Подмоскowie в сентябре этого года составила 96,4 тыс. руб., в то время как в России этот показатель равен 84,3 тыс. руб.

— тенденция —

Подмосковное правительство уделяет особое внимание созданию и развитию кадрового резерва, сотрудничает с предприятиями и учебными заведениями для подготовки квалифицированных специалистов. Бизнес, в свою очередь, сам заинтересован в повышении квалификации своего персонала, а также в обучении подмосковных выпускников для своих производств.

Положительно влияет на развитие кадрового потенциала региона и развитие промышленной инфраструктуры. Большие рабочие мест — выше конкуренция среди работодателей — большие зарплаты. В итоге жителям области больше не нужно ездить в столицу, поскольку найти хорошую работу с достойной зарплатой в Подмоскowie сегодня можно и рядом с домом.

Кадры в импортозамещении

В Московской области реализуется программа «Кадры для импортозамещения», цель которой обеспечить проекты технологического суверенитета нужными квалифицированными кадрами.

«В рамках программы инвесторы могут заключить соглашения с подмосковными колледжами о подготовке специалистов, необходимых для работы на их предприятиях. На текущий момент в программе участвуют 103 компании, подписавшие 119 договоров с 44 учебными заведениями региона. По программе планируется подготовить более 10 тыс. специалистов», — сказала заместитель председателя правительства —

министр инвестиций, промышленности и науки Московской области Екатерина Зиновьева.

Еще один инструмент подготовки специалистов для предприятий Подмоскowie — федеральный проект «Профессионалитет». Он нацелен на интеграцию колледжей и техникумов с реальным сектором экономики через создание образовательных производственных центров и кластеров профобразования. В рамках проекта в Московской области создано уже 14 кластеров по различным отраслям, 7 из которых начали функционировать в этом году. В программе участвуют колледжи и предприятия, специализирующиеся в сфере машиностроения, радиоэлектроники, металлургии и других областях. Кластеры обеспечивают подготовку квалифицированных сотрудников для существующих и новых компаний.

Интерес к подготовке специалистов проявляют и инновационные региональные площадки. Так, чтобы обеспечить резидентов квалифицированными кадрами, управляющая компания особой экономической зоны (ОЭЗ) «Дубна» подписывает соглашения о сотрудничестве со своими резидентами на обучение студентов по необходимым направлениям. Компании определяют навыки, знания и умения, которыми должен обладать студент, а ОЭЗ берет на себя их обучение и развитие.

Специалисты широкого профиля необходимы и инвесторам, работающим в подмосковных индустриальных парках. В Московской области работают 70 таких парков, где размещено около 1,5 тыс. компаний и трудоустроены 72,5 тыс. человек. Одним



из институтов привлечения инвесторов на эти площадки является Корпорация развития Московской области.

Открывая двери завода

В рамках развития промышленного туризма в Подмоскowie создан онлайн-сервис «Промышленное кольцо», размещенный на инвестиционном портале Московской области. Этот проект не только знакомит жителей региона с местными предприятиями, но и решает важную задачу по привлечению специалистов в промышленность. Через сервис можно записаться на очные экскурсии и мастер-классы, которые проводятся на подмосковных предприятиях. Также сервис предлагает онлайн-знакомство с производствами Московской области.

Ярмарки вакансий — еще один инструмент решения проблемы кадрового дефицита. Они помогают работодателям найти сотрудников, а соискателям — подходящие вакансии. На ярмарках жители узнают о работе рядом с домом, общаются с работодателями и получают информацию о рынке труда. Так, благодаря ярмаркам более 700 человек нашли работу в ОЭЗ «Дубна».

Также Московская область участвует в национальном проекте «Производительность труда», который включает оптимизацию производственных процессов, обучение сотрудников и внедрение системы наставничества на подмосковных предприятиях. В нацпроект уже привлечено 280 промпредприятий региона. Для помощи участникам в реализации нацпроекта специалисты Регионального центра компетенций Московской области учат сотрудников подмосковных предприятий практикам бережливого производства. Обучение прошли уже более 5,2 тыс. человек. В процессе формируются команды внутренних наставников, что позволяет распространить полученный опыт на все производство.

Каждый четвертый студент — ученый

Кадровые ресурсы являются одним из инвестиционных преимуществ Московской области. Это касается и научной сферы. Сегодня в регионе действует 261 научная организация, где работают 40,6 тыс. исследователей. Из них 16 тыс., что составляет примерно 40%, — молодые специалисты до 39 лет. Это огромный по-

тенциал региона, способствующий научно-техническому развитию экономики Подмоскowie. А для комфортной работы и жизни ученых в Подмоскowie действуют специальные премии и гранты, социальная ипотека, субсидии на развитие инфраструктуры наукоградов.

Всего в Московской области находится 55 высших учебных заведений и 91 среднее специальное, где обучаются 72 тыс. и 112 тыс. студентов соответственно. Из них 25% студентов обучаются по специальностям, связанным с наукой. Получается, каждый четвертый студент Подмоскowie будет заниматься научной деятельностью в будущем.

Площадкой для привлечения кадров в прикладную науку также служат ОЭЗ технико-внедренческого типа. В Московской области есть две такие зоны — «Дубна» и «Исток». На их территориях свое производство разместили более 180 компаний высокотех. Резидентами было создано почти 12 тыс. рабочих мест.

Кадры-2025

Национальный проект «Кадры», планируемый к запуску в 2025 году, будет включать четыре направления:

трудоустройство выпускников, переобучение действующих специалистов, сокращение потерь из-за временной нетрудоспособности сотрудников, привлечение молодых людей к предпринимательству.

«В рамках этого нацпроекта в следующем году на инвестиционном портале Московской области мы запустим новый онлайн-сервис „Кадры“. Он представляет собой платформу для поиска работы, где будут размещаться актуальные вакансии подмосковных предприятий и программы обучения учебных заведений. Сервис ориентирован на привлечение квалифицированных специалистов для реализации инвестиционных проектов в регионе. Главными преимуществами сервиса станут бесплатное использование для всех пользователей, удобство, а также собранная в одном месте информация о подмосковных вакансиях и обучении», — рассказывает Екатерина Зиновьева.

Физлица смогут размещать резюме, искать вакансии, а также программы обучения и переподготовки. Работодатели смогут размещать вакансии, находить кандидатов среди представленных резюме и выбирать учебные заведения для повышения квалификации своих сотрудников. В свою очередь, образовательные учреждения смогут публиковать актуальные программы обучения и переподготовки, вакансии, просматривать базу резюме для поиска сотрудников и искать компании-контрагенты для подготовки и переподготовки кадров по своим программам.

Развитие программ по привлечению, обучению и переподготовке специалистов способствует их росту. В этом заинтересованы и регион, и сам бизнес. Регионы работают над популяризацией рабочих профессий, чтобы выпускники и молодые специалисты не боялись приходить работать на предприятия, а уже действующие сотрудники не боялись обучаться новому и расти профессионально. Московская область на своем примере демонстрирует, что рабочие специальности — это престижно и востребовано. Особенно сейчас, когда развивается технологический сектор, растет потребность в кадрах и вырастает достойный уровень зарплат за счет конкуренции.

Елена Иванова

Скандалные построились на выход

— исследования —

В то же время, как говорит гендиректор компании «Реновель» Андрей Опарин, конфликты могут возникать в ситуации, когда коллеги не выполняют задачи, потому что они были поставлены очень размыто или, например, если область ключевой ответственности каждого руководителя не имеет четкого контура. «Иногда этот круг обязанностей не был четко определен, и некоторые задачи контролировались разными сотрудниками, а какие-то задачи и вовсе не имели ответственного исполнителя», — отмечает он.

Как отмечает основательница Soft Skills Lab Александра Клименко, к росту конфликтов могут приводить и внешние факторы. «С каждым годом, месяцем или даже днем окружающая среда требует от людей больших усилий. Нужно еще быстрее „бежать“, чтобы оставаться устойчивым», — говорит она.

Что касается способов эффективного разрешения конфликтов, то компании прибегают к различным методикам. По словам Александры Наумовой, открытому диалогу внутри команды и снижению числа конфликтов способствует практика регулярного менеджмента — она представляет собой серию коротких регулярных встреч, которые руководитель проводит с каждым своим сотрудником в течение года (диалоги по целям — раз в одну-две не-



дели, диалоги по развитию — раз в месяц, личный диалог — раз в месяц). «Если говорить про формальную процедуру урегулирования конфликтов — в компании есть матрица эскалации, по которой сотрудники могут вовлечь в обсуждение вышестоящего руководителя, если обсуждение на их уровне зашло в тупик. Сотрудники знают о ней и ис-

пользуют в самых сложных ситуациях», — говорит она. «Можно заказать серию развивающих тренингов, чтобы обучить сотрудников навыкам правильной постановки задач, делегирования, нематериальной мотивации, управлению личной эффективностью и развитием. Тренинги могут дать хороший результат по нескольким причинам. Во-первых, в

компании появляется общий терминологический словарь, чтобы на одном языке описывать проблему, ставить задачи и контролировать их исполнение. Во-вторых, сотрудники смогут увеличить свою личную эффективность, ввиду того что перестают брать на себя задачи, которые не входят в их круг ответственности. В-третьих, это позволяет научиться

КОНТЕКСТ

Как показали результаты опроса «Работы.ру», каждый пятый респондент сталкивался с конфликтными ситуациями на рабочем месте. Иногда разногласия приводили к увольнению: 27% участников исследования ушли по собственному желанию, а с 2% опрошенных компания разорвала трудовые отношения по причине конфликтов с коллективом.

Среди причин рабочих столкновений лидируют сплетни на работе — это отметили 58% опрошенных. На втором месте — доносы начальству со стороны коллег (41%), на третьем — конфликты из-за низкой работоспособности сотрудников (35% опрошенных). Еще 19% опрошенных отметили высокую конкуренцию с коллегами, а 11% недовольны агрессией со стороны товарищей.

Если конфликты не гасить вовремя, ценные работники снижают производительность труда, растут увольнения. А это ведет к прямому росту затрат: компания вынуждена тратить на поиск, найм и адаптацию сотрудников. Именно поэтому нужно научиться вовремя распознавать конфликты и подбирать подходящую стратегию их разрешения — и делать это как можно быстрее.

управлять стрессовыми ситуациями, не переводить их в межличностные конфликты путем разбора ситуаций и постановки дерева решений, не уходя на неконструктивную критику личных качеств коллег», — говорит Андрей Опарин.

«Мы, конечно, делаем фокус на том, чтобы между сотрудниками была эффективная коммуникация. Самое основное у нас — это собственно само обучение основам школы, тем принципам коммуникации и решения конфликтов, которые мы преподаем нашим клиентам, для всех наших сотрудников. Также для этого проводим специальные синхронизационные встречи, чтобы сотрудники из разных отделов могли свободно общаться и тем самым улучшали взаимодействие. Мы находимся в уникальной ситуации, где все сотрудни-

ки компании либо ранее проходили обучение осознанной коммуникации и методам решения конфликтов, либо сейчас проходят, либо преподают. То есть они постоянно врачаются в среде, где мы говорим про то, насколько важна коммуникация, насколько важно уметь решать конфликты, а не заматывать их под ковер. Соответственно, мы ожидаем от наших сотрудников, что большая часть конфликтов они решат сами. Если не смогут решить вопрос самостоятельно и эскалируют проблему к руководству, то мы всегда помогаем разобратся. Я искренне считаю, что это основное, что помогает нам успешно и эффективно работать. Мы не затягиваем проблемы надолго, а достаточно быстро с ними разбираемся», — отмечает Александра Клименко.

Анастасия Мануйлова

МНЕНИЕ

Глава Центра бизнес-образования и аналитики Центрального университета, партнер-эксперт «Яков и партнеры» ИЛЬЯ ИВАННИСКИЙ — об обучении «мягким навыкам».

Я считаю, что социальным навыкам не просто можно учить, а обязательно нужно это делать. Для меня социальные навыки — это подмножество «мягких навыков» (soft skills). В этот перечень входят навыки коммуникации, умение работать в команде, управленческие навыки, способность правильно понять задачу и решить ее. На эти навыки, на желание и возможность их развивать мы очень внимательно смотрим при отборе абитуриентов в Центральный университет, который длится с ноября по август и состоит из ряда мероприятий, где будущие студенты могут себя проявить.



Сейчас существует два основных способа обучения социальным навыкам. Первый — это курсы, где прицельно учат именно чему-то из них. Второй подход предполагает встраивание задач на развитие социальных навыков в процесс приобретения профессиональных, так называемых «твердых навыков» (hard skills). Например, в Центральном университете есть курс по основам бизнес-аналитики, где мы предлагаем студентам сделать групповой итоговый проект для получения оценки. Это упражнение помогает развивать сразу три навыка — навык коммуникации, навык работы в команде и навык презентации перед аудиторией. Конечно, человек, который прошел такую школу получения результата в университете, будет гораздо проще адаптироваться в дальнейшей работе в компании.

Напротив, если человек все годы учебы в университете ни разу не столкнулся с работой в команде, где успех зависит не только от него самого, но и от слаженной работы группы людей, ему, конечно, будет тяжело адаптироваться в реальном мире. И даже если он сначала будет хорошо справляться с индивидуальной задачей, то, как только он чуть-чуть продвинется по карьере, он столкнется с серьезными проблемами.

Один из важнейших социальных навыков, который необходим для работы в команде, — это способность решать в ситуации конфликта или расхождения взглядов. Главное, к чему должны быть привычны молодые сотрудники, — это отстаивать свое мнение в работе с коллегами и стремиться разобраться в причине различия взглядов.

Этот навык среди прочего необходимо вырабатывать в университете.

Почему это важно? Потому что взять под козырек или даже найти компромисс далеко не всегда является лучшим решением, когда дело доходит до разногласий относительно продуктов или услуг компании.

Например, Джеффри Безос в одном из интервью сказал, что в компании Amazon компромиссы по рабочим вопросам практически запрещены. Если есть задача и есть несколько способов ее решения, то необходимо определить лучший. И те, кто отстаивал точку зрения, отличающуюся от принятой в итоге, должны быть способны принять это решение, даже если оно им не нравится, и продолжить работать над этим проектом с энтузиазмом. То есть важно уметь принимать частные ситуации, которые человеку не нра-

вятся, и продолжать, будучи частью команды, двигаться к общей цели.

Без этого умения возникает одна из самых больших проблем современных корпораций — скрытый конфликт. Вроде бы никто ни с кем не спорит, но и энтузиазма к работе у сотрудников нет. Более того, некоторые сотрудники могут даже саботировать работу компании, если в какой-то момент не были согласны с тем или иным решением. Поэтому очень важно стимулировать сотрудников высказывать свое мнение через различные каналы связи и приучать их к мысли, что несогласие с чем-то не должно сказываться на отношении к работе в целом. Руководители, в свою очередь, должны слышать тех, кто с ними не согласен, и искать в альтернативных мнениях источники роста для организации в целом.

Карьера & Кадры

«Подготовка и развитие молодых кадров для телекома — наш приоритет»

В последние годы все больше российских компаний стремятся выстроить взаимодействие с учебными заведениями. В первую очередь чтобы готовить новые кадры сразу под свои запросы и отбирать молодые таланты еще на этапе обучения. Однако в то время как существенная часть работодателей сфокусировалась на вузах, «Ростелеком» сделал ставку на партнерство с ссузами. По мнению телеком-гиганта, именно выпускники ссузов и колледжей станут базовым источником кадров на рынке труда, при этом численность учащихся в них будет только расти. Директор по развитию персонала ПАО «Ростелеком» **Екатерина Барабанова** рассказывает о проекте «Базовая станция», специфике найма молодых специалистов и важности их быстрой интеграции в компанию.

— мнение —

— Каких сотрудников ищет «Ростелеком»?
— В группе компаний сейчас работает более 114 тыс. человек. Мы активно развиваемся, реализуем множество проектов разного масштаба и заинтересованы в профессионалах разных специальностей. Огромная инфраструктура «Ростелекома» должна работать бесперебойно, чтобы обеспечивать качественный сервис для наших пользователей, поэтому нам всегда нужны и «синие воротнички». Это инженеры, installаторы, кабельщики-спайщики. Люди на эти роли нужны нам на всей территории России, и чаще всего соискателей на эти позиции готовят специализированные ссузы и колледжи связи.
— Ощущаете ли вы сложности с наймом, о которых в последнее время часто говорят другие компании?
— Из-за состояния рынка труда сейчас любой компании сложно закрывать вакансии — и в IT, и в поддерживающих функциях. Дефицит кадров наблюдается практически по всем специальностям, уровень безработицы рекордно низкий. Однако с «синими воротничками» есть отдельная проблема. За инженеров сейчас конкурируют не только компании, где они могут работать по специальности, но и сервисы доставки и такси. У последних нет особых требований к соискателям — труд ручной и минимальных навыков достаточно. При этом, поскольку эти сервисы сейчас активно развиваются, они могут обеспечить конкурентный доход. Такой уровень оплаты труда в инженерных специальностях возможен, но точно не на старте карьеры.

В такой ситуации компаниям нужно искать нестандартные решения, чтобы повысить эффективность найма. Особенно если новых специалистов нужно много. Мы, например, занимаем на различные роли в блок технической инфраструктуры несколько тысяч человек в год. Собственно, чтобы обеспечить себе достаточный поток кандидатов, мы и решили начать плотнее взаимодействовать с молодыми выпускниками ссузов и старшекурсниками, которые еще только учатся.

Я подчеркну: в ряде наших филиалов работу с ссузами начали еще несколько лет назад. Так, часто мы начинаем взаимодействовать со студентом уже на первом

курсе колледжа. Например, проводя разовые лекции от экспертов нашей компании, профориентационные мероприятия и экскурсии в сервисные центры. Таким образом, к третьему курсу, когда студент активно выбирает работодателя, он уже хорошо представляет себе, какая у нас корпоративная культура, какие есть роли в техническом блоке и в чем может заключаться его работа. С рядом ссузов (15 в разных регионах) у «Ростелекома» заключены соглашения о том, что ребята проходят у нас практику, и после практики мы закрываем вакансии в этом регионе из числа практикантов.

— В дополнение к этой истории вы запустили новый проект. Расскажите от нем подробнее.

— Чтобы сделать путь потенциальных кандидатов из ссуза в нашу команду еще проще и прозрачнее, нам было важно посмотреть, что является триггером при выборе работодателя у этой группы (студенты ссузов. — «Ъ»), что для них действительно важно. Поэтому мы провели качественное исследование в формате кастдев-интервью. Команда проекта пообщалась с несколькими десятками ребят (и работающими в компании, и нет — контакты искали через партнерские ссузы). Это были бе-седы, в ходе которых мы спрашивали об общем отношении к карьере и развитию, о пути выхода на рынок труда. Кроме того, мы собрали обзоры рынка зарплат по конкретным должностям. Помимо этого, мы анализировали результаты исследования eNPS (Employee Net Promoter Score. — «Ъ») — нам было важно посмотреть, насколько ребята, которые уже стали частью нашей команды, удовлетворены своей работой.

— Что вы выяснили по итогам этого исследования?
— Основной вывод: при выборе работодателя для ребят важны три вещи: уровень зарплат, команда, в которой им предстоит работать, и перспективы карьерного развития. Последнее в большей степени касается серьезных студентов ссузов, которые уже задумываются о будущем. Но нам важно привлекать именно таких ребят, чтобы выстраивать долгосрочные отношения сотрудник — работодатель. Получив эти результаты, мы разработали комплексный проект по работе с молодыми талантами под названием «Базовая станция». Он объединил инициативы и по работе с вузами, и с ссузами. Так, с коллед-



ПРЕСС-СЛУЖБА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

жами связи мы начали масштабный проект по подготовке мастеров для обслуживания наших клиентов — тех специалистов, которые приходят к вам домой подключать интернет или настраивать ТВ-приставку. В этом году мы запустили эту программу в партнерстве с ссузами в двух регионах России: Чебоксарах и Ижевске.

— В чем смысл программы подготовки с колледжами?

— В более плотном взаимодействии со студентами ссузов в ходе учебы. На программе ребята раньше знакомятся с реальными требованиями к их профессии на рынке труда. Так, для этого в Ижевске мы обучили преподавателей ссузов по нашим стандартам, передали им наши учебные материалы и снабдили учебные классы телеком-оборудованием, с которым работают наши коллег-и. Отмечу, что программы ссузов в основном соответствуют профстандартам Минобразования. Когда работодатели интегрируют свою экспертизу в учебные программы, получается образовательный продукт, который дает студенту колледжа готовый набор навыков для старта работы по специальности.

В Чебоксарах мы пошли по другому пути. Там мы не стремились настолько глубоко трансформировать учебную среду, но приглашали студентов на обучение и практику к себе в компанию. Отмечу, что модель, которую мы опробовали в Ижевске, оказалась более успешной: мы получили не только вовлеченных студен-

тов, но и заинтересованных преподавателей. В результате выпускники именно этого «пилота» могут приступить к работе у нас быстрее. Для сравнения: когда мы берем кандидата «с улицы», мы тратим несколько месяцев только на его обучение. В то время как те, кто прошел нашу программу в ссузе, могут приступить к работе практически сразу.

— Будете ли вы масштабировать проект на следующий год?

— Да, в 2025 году мы бы хотели охватить проектом 15 регионов страны и начать сотрудничать в общей сложности с 40–50 ссузами. Ожидаемая аудитория проекта среди студентов всех колледжей — 1,3–1,5 тыс. человек. Наша амбиция по итогам года — взять около половины из них в штат.

Нужно понимать, что аудитория студентов ссузов в перспективе будет только расти. За последние пять лет наблюдается снижение числа абитуриентов, выбирающих вузы, из-за высокой конкуренции на бюджетные места и дороговизны обучения на платной основе. При этом социальный запрос на рабочих и технических специалистов увеличился на фоне демографического спада среди выпускников школ. Увеличение бюджетных мест и создание образовательных кластеров сделали СПО (среднее профессиональное образование) доступнее. Поэтому в ближайшие годы наш проект позволит закрывать все больше вакансий в компании.

Важный момент: проект по взаимодействию с ссузами, помимо новых лояльных кандидатов, также дал нам возможность пересмотреть отношение к молодым ребятам со стороны текущих более опытных сотрудников компании.

— Вы имеете в виду, что их интеграция в корпоративную культуру стала легче?

— В корпоративную культуру тоже, но речь не только об этом. Не секрет, что у молодых соискателей часто возникает непонимание с представителями более старшего поколения. Например, если у студента с руководителем разница в 20–30 лет. Создавая «Базовую станцию», мы постарались дать возможность опытным коллегам, которые уже у нас работают, поближе познакомиться с новичками и потенциальными соискателями. Мы стали активнее привлекать наших сотрудников к практике студентов. Например, даем им возможность лично провести для ребят экскурсию по сервисному центру. Мы привлекаем их и к выступлениям в ссузах: просим рассказать о «Ростелекоме», о навыках работы на конкретных рабочих местах.

Кроме этого, мы начали учить их качественно иначе проводить собеседования. Для коллег это было большим вызовом. Они привыкли, что «Ростелеком» — это главный работодатель на телеком-рынке, многие проработали в компании всю свою жизнь, и объяснить руководителем, что у молодого поколения сейчас очень большой выбор рабочих мест, поначалу было непросто. Но постепенно они привыкают к тому, что молодежь — это наш приоритет, и все больше поддерживают инициативы компании по привлечению и удержанию молодых ребят.

Беседовала Анастасия Мануйлова

«Коммуникативное действие характеризуется намерением понять другого человека и быть понятым самому»

— мнение —

В отношении публичной сферы и делиберации, как сам Хабермас показывает в своей недавней работе, о которой я скажу чуть позже, это выглядит как некоторая радикальная и революционная утопия, потому что возникает вопрос, как люди могут действительно на деле участвовать в принятии политических решений, когда речь идет об этих самых «больших государствах», когда речь не идет о маленьких коллективах, которые могут собраться на городской площади, а речь идет о миллионах людей.

И в этом есть утопический, нормативно-утопический горизонт и идеал, который Хабермас признает. С другой стороны, он указывает на конкретный исторический период в развитии европейских политических систем, в котором мы к этому идеалу уже приближались.

— А что произошло позже? К моменту написания Хабермасом своей диссертации, в его понимании, публичная сфера уже выро-

дилась?
— Да, анализируя близкую современность, послевоенную Германию, он скорее считал, что этот потенциал рациональных дебатов, дискуссий, рационального обсуждения выхо-лощен. Глядя на реальную политическую систему в ФРГ, он видел массовые партийные машины, которые заняты пиаром, пропагандой, корпоративных лоббистов и, наконец, группы наименее обеспеченных избирателей, которые становились «клиентами» социального государства, а потому тоже не были вполне независимы и способны к рациональному обсуждению. В результате вместо диалога возникает ассиметричные манипулятивные коммуникации, где мы в основном делим пирог (у нас, по сути, противоположные интересы, и рациональные аргументы нам не помогут), а не обсуждаем как его увеличить (и тогда мы все вместе заинтересованы в содержательной дискуссии, от качества которой выиграем мы все).

Поэтому в его понимании уже в XX веке буржуазная публичная сфера перестала существовать в сво-



Тимур Атнашев

ем первоначально виде — ее деградация была вызвана изменениями в структуре экономики, в частности в моделях производства и монетизации контента СМИ и ее всепоглощающей коммерциализации. Свою роль сыграло и появление пир-технологий, позволивших влиятельным промышленникам и политикам имитировать общественный консенсус при обсуждении важных вопросов, а не достигать его. Наконец, по мере стирания границ между частной и публичной сферами жизни за счет взаимопроникновения общества и государства изменилась и сама фигура участника публичной сферы. В результате, по мнению Хабермаса, возникает «реполитизированная социальная сфера», не поддающаяся описанию в категориях публичности или приватности ни с социологической, ни с юридической точки зрения.

— При этом, с одной стороны, говоря о деградации публичной сферы, Хабермас также предлагал какие-то пути ее воссоздания?

— Да, тогда он считал, что эмансипаторный потенциал как раз можно найти внутри частных компаний, если создавать публичные сферы для обсуждения корпоративных вопросов там. То есть, в то время как классические марксисты считали, что все необходимо национализировать и тем самым обобществить предприятия, он искал возможность интеграции левых идей в существующие капиталистические системы.

Наличие в компании такой публичной сферы не обозначает автоматически управление предприятием этими сотрудниками. Но само присутствие такой дискуссии, в случае если она приближается и отчасти соответствует тому нормативному и практическому идеалу, который он описывает, так или иначе будет оказывать воздействие на принимаемое решение, даже если решение принимают собственники, руководители или советы директоров.

Сразу скажу, что, с одной стороны, эта линия рассуждения у самого Хабермаса была на то, что именно внутри компаний можно вновь найти пространства для делиберации и участия. Внутри компаний тоже воспроизводятся неравенство и иерархия, но тот нормативный формат, который он описывает, предполагает установку на то, что все участники, насколько это возможно, пытаются найти друг с другом общий язык и признают силу лучшего аргумента. Это создает пространство для выражения напряжений, обмена позициями и аргументами, при этом, это тоже важно, это необязательно предполагает, что внутри этой сферы принимается управленческое решение. Такие вполне живые и открытые публичные сферы существовали как минимум в некоторых российских компаниях, например в компании «Яндекс», по крайней мере, до ее разделения.

— А можно ли четко сформулировать критерии, в соответствии с которыми коммуникацию можно считать делиберативной?

— Да, в первую очередь она должна опираться на силу аргумента, а не на силу статуса. Во-вторых, и это тоже важно, поскольку делиберация — это готовность отвечать на вопрос об основаниях собственной позиции и, соответственно, обосновывать свою позицию. В этой взаимной готовности обосновывать, даже я бы сказал «оправдываться», есть готовность искать общее основание и перейти от просто предъявления своей позиции или требования — я так считаю, потому что я этого хочу или я знаю лучше, — к признанию того, что другой человек имеет право корректировать мою позицию, если не нашел общего основания и стою только на своем. Третье — это создание пространства равенства через какие-то символические вещи, например с помощью отказа от дресс-кода или дизайна помещения и расстановки мебели.

Я бы добавил еще один важный критерий — он касается множественности публичных сфер, термин, введенный Нэнси Фрезер. В компании совсем необязательно должна существовать одна публичная сфе-

важным элементом для системного баланса общества. При этом ставка раннего Хабермаса была на то, что именно внутри компаний можно вновь найти пространства для делиберации и участия.

Внутри компаний тоже воспроизводятся неравенство и иерархия, но тот нормативный формат, который он описывает, предполагает установку на то, что все участники, насколько это возможно, пытаются найти друг с другом общий язык и признают силу лучшего аргумента. Это создает пространство для выражения напряжений, обмена позициями и аргументами, при этом, это тоже важно, это необязательно предполагает, что внутри этой сферы принимается управленческое решение. Такие вполне живые и открытые публичные сферы существовали как минимум в некоторых российских компаниях, например в компании «Яндекс», по крайней мере, до ее разделения.

— А можно ли четко сформулировать критерии, в соответствии с которыми коммуникация можно считать делиберативной?
— Да, в первую очередь она должна опираться на силу аргумента, а не на силу статуса. Во-вторых, и это тоже важно, поскольку делиберация — это готовность отвечать на вопрос об основаниях собственной позиции и, соответственно, обосновывать свою позицию. В этой взаимной готовности обосновывать, даже я бы сказал «оправдываться», есть готовность искать общее основание и перейти от просто предъявления своей позиции или требования — я так считаю, потому что я этого хочу или я знаю лучше, — к признанию того, что другой человек имеет право корректировать мою позицию, если не нашел общего основания и стою только на своем. Третье — это создание пространства равенства через какие-то символические вещи, например с помощью отказа от дресс-кода или дизайна помещения и расстановки мебели.

Я бы добавил еще один важный критерий — он касается множественности публичных сфер, термин, введенный Нэнси Фрезер. В компании совсем необязательно должна существовать одна публичная сфе-

ра, то есть одно пространство, один журнал, одно помещение для дискуссий раз в неделю, а вполне допустимо и, более того, даже продуктивно наличие множественности публичных или полупубличных сфер. При этом у Хабермаса, принявшему необходимость множественности, важно наличие интегрирующей публичной сферы, которая по дизайну включает в себя коммуникацию в отдельных вот этих сферах. То есть, если у нас есть условно какие-то публичные сферы разных дивизионов одной корпорации, нам важно иметь еще одну сферу и пространство коммуникации, где сотрудники разных дивизионов общаются друг с другом вместе про холдинг в целом.

— А чем с точки зрения целей такая коммуникация отличается от любой другой? Ведь мы каждый день общаемся друг с другом, как-то договариваемся...
— Коммуникативное действие, другое центральное понятие уже зрелого мыслителя, характеризуется искренним намерением понять другого человека и быть понятым самому. Обычный дружеский разговор как раз может соответствовать этим критериям. Тезис Хабермаса, философский и одновременно идеалистический, в том, что в людях, в природе человеческой, встроено это странное желание понять другого человека без других задних мыслей, не для того, чтобы что-то еще получить. И в той мере, в какой институты и культура культивируют вот эту установку, мы можем рассчитывать на какие-то лучшие, в том числе прагматические, результаты в разрешении конфликтов или кон-фронтации, когда мы добавляем этот искренний интерес к пониманию до и вне прагматических, инструментальных целей. Другой тезис Хабермаса заключается в том, что для организаций, государств и общественных структур важно, что-бы люди хотя бы иногда вместе думали об общем благе этого союза, а не только обсуждали, что они могут друг от друга получить. Получить что-то от другого ведет к силовым или полусиловым переговорам. Он также употребляет термин «торговля» или даже «компромисс» как негативный термин. Компромисс как

сделка между двумя сторонами, а не поиск и обсуждение общего интереса. При этом речь не идет, естественно, о том, что сделки не нужны. Важно, чтобы были ситуации, когда общение не сводится к инструментальной прагматике.

— Могут ли выступать в качестве публичной сферы, например, внутренние профессиональные сообщества сотрудников? Они сейчас появляются во многих компаниях.

— Если это создано руководством, наверное, это несколько ослабляет эмансипаторный потенциал таких объединений по сравнению с теми же самыми объединениями, которые были бы созданы самими сотрудниками.

— Что вы могли бы порекомендовать человеку, который хотел бы ознакомиться с идеями Хабермаса относительно коммуникации и, возможно, внедрить их в своей частной жизни или в жизни компании?

— Действительно, в России доступен перевод классической работы Хабермаса на русский язык, но его качество достаточно низкое. И часть читателей, заинтересованных в Хабермаса, боюсь, открыв его на русском языке, могла в нем разочароваться. В 2022 году он написал новую книгу «Новая структурная трансформация публичной сферы», и в ней мыслитель резюмирует и обновляет свои аргументы о важности публичной сферы для делиберативной и республиканской политической философии, а также включает анализ влияния интернет-коммуникаций на наше общество. Новая книга — это такое краткое резюме его позиции примерно на 100 страниц. Я рад, что недавно вышел мой перевод этой книжки на русский язык, а редактуру текста осуществили Татьяна Вайзер и Сергей Кокурин. Перевод попал в шорт-лист Грушинской премии за лучший перевод, так что, я надеюсь, нам удастся в более ясной форме донести основные тезисы Хабермаса до тех, кто хотел бы чуть больше узнать об этом подходе на русском языке.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

Карьера & Кадры

Управление

Кадровых

Сервисов

«Мы привлекаем тех, кто готов сделать Москву лучше»

Привлечение начинающих специалистов на работу в государственные организации в условиях дефицита кадров — задача повышенной сложности. Но правительству Москвы удастся не только вовлечь талантливую молодежь в реализацию проектов на благо жителей, но и мотивировать ее остаться в команде столицы. О том, как устроена работа с молодыми специалистами и как сформировать устойчивый кадровый резерв, рассказала в интервью «Карьера&Кадры» директор Центра развития карьеры Управления кадровых сервисов правительства Москвы **Татьяна Коломиец**.

— мнение —

— **Правительство Москвы — крупнейший работодатель в городе. Какие специальности сегодня особенно востребованы и какую роль играют молодые специалисты в вашей кадровой политике?** — Молодые специалисты составляют значительную часть нашей команды и занимают важное место в общей стратегии по развитию городских кадров. Для примера: в 2023 году около 47% вакансий, закрытых Центром подбора персонала Управления кадровых сервисов, были заняты соискателями до 35 лет. Более того, в этом году 30% новых сотрудников — это совсем молодые ребята, которым еще нет 25 лет. Большинство из них — недавние выпускники вузов, которые только начинают свой карьерный путь, поэтому для них крайне важен первый опыт, так как это возможность понять, как устроена работа в городских структурах.

Привлечение молодых специалистов требует последовательной и системной работы. Чтобы сформировать у них интерес к нам, мы начинаем взаимодействовать с молодежью еще со школьного возраста — мотивировать молодого специалиста или даже студента сложнее, чем опытного сотрудника.

— **Какие программы реализуются для привлечения молодежи?**

— Мы внедрили комплексный подход к работе с молодежью и создали программы для школьников, студентов и молодых специалистов. Одна из важных инициатив — программа «Мосшкола» для учеников 10–11-х классов, которая позволяет ребятам пообщаться с экспертами и узнать, как устроена работа в правительстве Москвы, а еще освоить полезные для старта карьеры навыки, например навык эффективного общения с коллегами.

В рамках проекта мы проводим экскурсии и профориентационные мероприятия. Школьники узнают, как работают различные подразделения: это могут быть организации, отвечающие за инновации, транспортную систему и городское управление. Но самое главное, они видят, что все это — части единой экосистемы города. Например, самые разные цифровые сервисы — электронная школа, удаленное пополнение транспортных карт или запись к врачу через московские сервисы — это проекты, которые в том числе реализует правительство Москвы. И, работая у нас, молодежь сможет стать частью таких масштабных и полезных инициатив и увидеть результаты своего труда на практике.

Для студентов у нас есть программа «Команда Москвы» — на ней топ-руководители правительства Москвы делятся опытом со студентами, рассказывают о реальных примерах



Представлено Управлением кадровых сервисов правительства Москвы

успешной карьеры, в том числе своей. Благодаря таким встречам ребята осознают, что для успеха нужно много работать, что трудности есть у всех, но можно их преодолевать, развивая определенные качества и навыки. А еще «Команда Москвы» мотивирует студентов работать над проектами, о которых знают все жители столицы.

— **На какой карьерный трек могут рассчитывать студенты и выпускники вузов?** — Мы предлагаем студентам разные возможности для начала карьеры, например практику. Она длится от двух недель до двух месяцев, а проходить ее можно по учебному плану вуза или по своему желанию. Благодаря ей ребята начинают ориентироваться в структуре правительства, знакомятся с коллективом и получают опыт работы. Те, кто успешно завершил практику, получают возможность пропустить часть этапов отбора на оплачиваемую стажировку и попасть на финальный этап.

Стажировка в правительстве Москвы — наш флагманский проект, который мы запустили в 2011 го-

ду. Тогда мы часто сталкивались с мнением, что попасть в правительство Москвы можно только по знакомству, а работа на город неинтересная. Конечно, это не так, поэтому мы поняли, что нужно развивать HR-бренд и дать молодежи понятные условия того, как стать частью нашей команды.

На первый поток стажировки мы набрали 20 человек, а сама стажировка длилась целый год. С тех пор мы выросли и трансформировались. Теперь только за год к нам приходит до 500 стажеров, а программа для каждого из них длится полгода: каждые два месяца участники меняют команды и пробуют себя в разных задачах. Мы регулярно открываем новые направления — сейчас их девять: «IT-город», «Медийный город», «Социальный город», «Комфортная городская среда», «Правовое пространство», «Городская экономика и финансы», «HR-город», «Стажировка в Московском транспорте». Для студентов ветеринарных колледжей и вузов есть отдельное ветеринарное направление.

За все время стажировку прошли более 2 тыс. человек, около 60% из

них остались работать в команде Москвы. Многие наши выпускники занимают высокие должности.

— **В чем особенности HR-бренда правительства Москвы и как вы позиционируете его для молодежи?** — Мы стремимся показать, что работа в правительстве Москвы — это возможность участвовать в создании облика города и проектов, которыми пользуются миллионы горожан. Мы провели исследование и выяснили, что главный мотиватор работы для сотрудников — это чувство сопричастности и ощущение, что труд имеет реальную значимость. Наша основная идея «Твой город — твоё дело» отражает именно эту концепцию.

Мы привлекаем людей, которым интересно вносить вклад в развитие города, что разделяет наши идеи и готов работать в команде. Молодежные программы строятся так, чтобы вчерашние выпускники могли сразу увидеть конкретные результаты своего труда, а не работать «в стол». Это важная часть формирования HR-бренда, который мы продвигаем в молодежной среде.

— **Какие требования вы предъявляете взамен, каким должен быть кандидат?** — Здесь нет универсального ответа, но есть одно качество, которое всегда выделяет кандидата — и это мотивация. Многие руководители говорят, что готовы обучить практически всему, если человек действительно горит своим делом. И когда мы видим, что кандидат нацелен на работу и готов прикладывать усилия, то вкладываемся в него.

— **Учитывая высокий уровень конкуренции на рынке труда Москвы и практически нулевой безработицы, как вам удается привлекать и удерживать молодых специалистов?** — Правительство Москвы выделяется за счет крупных инициатив и уникальных задач. У нас есть проекты, аналоги которым трудно найти, например программы по озеленению или созданию современных поликлиник с новыми стандартами. Любой наш проект — возможность

не просто построить карьеру, а стать тем, кто прямо сейчас своими руками создает облик города.

— **Насколько развита система профессионального обучения для сотрудников?** — Развитие и обучение сотрудников — это основа кадровой стратегии правительства Москвы. Управление кадровых сервисов предлагает бесплатные образовательные программы, онлайн-треки, VR-тренажеры, курсы, программы повышения квалификации, которые помогают сотрудникам и руководителям разного уровня освоить самые важные навыки — личностные и профессиональные.

Например, треки — онлайн-обучение, которое можно проходить в любое время, — доступны всем сотрудникам правительства Москвы. На реальных примерах из нашей работы можно научиться разным гибким навыкам: от эффективного анализа информации до управления проектами.

Из отдельных образовательных программ для руководителей я выделяю «Урбан Лидер. СТАРТ», ведь она направлена на высокопотенциальных управленцев, которые только начали свою карьеру на руководящих позициях.

Для более опытных руководителей есть программа «Урбан Лидер» — она позволяет расширить навыки, подготовить себя и команду к более сложным вызовам. Также есть программы для руководителей из самых разных сфер. Например, для транспортной отрасли — «МТА. Управление в транспортной отрасли» — для медицинских организаций — сразу две программы: МРА «Управление в здравоохранении» и МРА «Управление медицинскими организациями», а для образовательных — программа МРА «Управление в образовании». И это лишь часть наших проектов.

Мы понимаем, что постоянное развитие сотрудников делает команду сильнее и позволяет выполнять задачи на самом высоком уровне, справляться с самыми сложными вызовами и быть теми, кто приносит инновации, а не следует за ними.

Елена Иванова

«В медиацию стоит приходиться за сохранением субъектности»

— мнение —

Как показало исследование SuperJob, в 2024 году каждый пятый работающий конфликтовал с коллегами, каждый шестой — с руководством. Независимый медиатор **НАТАЛЬЯ ЛИПКИНА** — о том, какие новые подходы сейчас возникают у урегулированию споров, почему каждое поколение россиян ругается по-своему и как при медиации может быть полезно знание политической философии.



из Института РАР

— **Расскажите, что такое медиация?** — Формально медиация — это процесс, в котором стороны, вовлеченные в конфликт, ведут переговоры с участием нейтрального посредника. Российский федеральный закон о медиации, который в будущем году отпразднует свой 15-й день рождения, говорит о медиации как об «альтернативной процедуре урегулирования споров». Альтернативой по отношению к урегулированию спора в суде.

При этом и текущее законодательство, и текущая практика предусматривают возможность начать процедуру медиации как вместо обращения суд, так и прибегнуть к ней в ходе судебного разбирательства (суды часто сами предлагают сторонам обратиться к медиатору) или даже после его завершения в случае, если все стороны остались недовольны решением или это решение не исполняется.

— **Почему вы выбрали для себя эту профессию? Какое у вас образование? Как оно соотносится с вашим изначальным дипломом?** — Начну с диплома. Я продукт 1990-х, где стартовый диплом редко становился основой для профессии, в которую ты волею судеб попадал. Мое первое образование — востоковедение (я окончила ИСАА), и к моей дальнейшей почти 17-летней работе в управлении IT-проектами этот диплом не имел никакого отношения. В этом смысле работа медиатора, человека, задачей которого является бесконечный перевод смыслов и картины мира одного человека на язык, доступный другому участнику ситуации, куда ближе к стартовой точке, да и вопросы конфликтов меня интересовали уже тогда: дипломная работа была посвящена сепаратистскому движению в Синьцзян-Уйгурском автономном районе и его роли во внешней политике КНР. Второй диплом — диплом медиатора, совмещенный с прохождением различных программ по теории и практике переговоров, построенных на гарвардском подходе, а третья часть образования — магистерская программа по политической философии и совместный диплом Шаньинки и Манчестерского университета, где основным исследовательским

фокусом тоже были вопросы конфликтов, философия войны и мира. Профессию я в итоге, наверное, не выбирала, она сама выбрала меня — верю, что это призвание.

— **Что медиация берет от психологии, а что — от коучинга?** — Я не училась коучингу, поэтому тут не могу дать корректного сравнения. От психологии медиация берет психологический конфликт и человекоцентрированный подход, сформулированный Карлом Роджерсом. Из гарвардского подхода к переговорам — структуру и последовательность процесса. Лично я в свою работу привношу знание управленческих теорий и методологий, полученных за 17 лет карьеры, а также философию войны и мира, поскольку ключевые механизмы конфликтов, развивающихся между департаментами, в целом схожи с теми, которые срабатывают между государствами, если смотреть на конфликт как на набор действий и реакций, возникающих в ответ на реальную или воображаемую угрозу, исходящую от второй стороны.

— **Какие ситуации в целом могут быть эффективно решены с помощью медиатора?** — В основном к медиатору обращаются в двух типах ситуаций. Во-первых, когда суд по каким-либо причинам нежелателен — например, чтобы избежать репутационных или других связанных с публичным процессом рисков (медиатор по закону обязан сохранять конфиденциальность не только в отношении информации, которая становится ему известна в ходе процесса, но и в отношении самого факта обращения к нему сторон). В одной из ситуаций, с которой я работаю, публичный процесс мог поставить под угрозу переговоры об инвестициях в компанию, в другой — потенциальный проигрыш

в суде мог стать черной меткой при участии в важных для компании тендерах.

Во-вторых, к медиатору приходят, когда суд может быть затруднителен или невозможен. К примеру, когда ситуация плохо или совсем не формализована или центром спора является не нарушенное право, а вопросы справедливости и отношений между сторонами. Большинство споров между топ-менеджерами, большими подразделениями внутри компаний, конфликтов в школе и, конечно, семейных споров попадают под эту категорию, не говоря уже об урегулировании межнациональных и межконфессиональных конфликтов.

На более глубоком и, на мой взгляд, более важном уровне в медиацию стоит приходиться за сохранением субъектности. В момент, когда участники конфликта приходят в суд или к руководителю, чтобы получить решение, они отчуждают свое право влиять на ситуацию, делая себя заложниками чужого видения, мнения, предпочтений, правил системы и т. д. Ровно по этой причине стороны редко в итоге довольны решением и возникают сложности с реализацией. В медиации у человека сохраняется контроль над ситуацией и итоговым решением.

— **В чем смысл работы медиатора? Как она устроена и какой результат может дать?** — Основной результат медиации — наличие договоренностей, устраивающих все стороны, и четкого сценария воплощения договоренностей в жизнь, поэтому эти стороны готовы придерживаться его.

От медиации не нужно ждать обязательного примирения и подъема теплых чувств друг к другу. Участники процесса могут договориться как о продолжении совместной работы или жизни, способах преодоления текущей проблемы и сценариях, которые могут предотвратить повторение ситуации, так и о том, чтобы прекратить сотрудничество — тогда основными предметами обсуждения будут способ и сроки раздела бизнеса, имущества и т. д.

— **Если стороны вырабатывают решение сами, то зачем медиатор? Что конкретно он делает?** — Для себя я делю зону ответственности медиатора на три части: процесс, информация, атмосфера.

Процесс. У медиации есть довольно четкий процесс, основным принципом которого, так же, как и в переговорной теории, является выработка решений только после выявления всех вопросов и детального их обсуждения. Медиатор ведет стороны по процессу, не давая забегать вперед, вырабатывать решения до получения достаточной информации, подсказывает, какой шаг будет следующим.

Информация. В большинстве ситуаций, с которыми я сталкивалась, информация,

которой стороны располагают в конфликте, бывает, во-первых, частичной, во-вторых, она разнится, то есть даже если у сторон есть факты и они достоверны, то набор этих фактов будет отличаться, в-третьих, некорректной, искаженной в результате ошибки, намеренной дезинформации, а также смешения фактов, домыслов и эмоций. Медиатор извлекает информацию из сторон, структурирует, очищает и верифицирует, добываясь ситуации, когда стороны обладают полной, ясной, одинаковой, непротиворечивой информацией о конфликте, в котором они сами находятся.

Атмосфера. Чаще всего люди приходят в медиацию в одном из двух базовых состояний: злость и желание бороться или усталость и желание опустить руки. По опыту могу сказать, что с первым вариантом работать намного проще. Так или иначе, спутниками обоих состояний становятся недоверие и неготовность сотрудничать. Медиатор постепенно создает условия для снятия напряженности. Начинается этот процесс с доверия медиатору.

— **Сколько времени может занять медиация?** — На сайтах и в блогах, посвященных медиации, одним из ее преимуществ часто называют скорость, особенно в сравнении со скоростью судебного разбирательства. Я бы была осторожнее с этим обещанием. Если учитывать срок прохождения всех инстанций, включая кассацию, медиация, безусловно, быстрее, но на практике уложить меньше чем в три месяца получается редко. Стороны редко готовы встречаться чаще раза в неделю, а для разбора ситуации в зависимости от количества участников и перечня наиболее важных вопросов требуется примерно 10–12 встреч.

Более быстрый подход я заимствую из американской практики: стороны «запираются» на переговоры на полный день или два, предварительно собрав всю информацию и предоставив ее медиатору. Это работающий способ, подходящий тем, кто действительно хочет договориться и готов провести со второй стороной столько времени в одном помещении.

— **Важно ли для медиатора личное отношение к проблеме, которую он решает?** — Я уже упомянула, что медиатор — это нейтральный посредник. Основа нейтральности — отсутствие заинтересованности и аффилированности, что дает медиатору возможность смотреть на ситуацию без пристрастия оценочных суждений и эмоций, которые могут подтолкнуть действовать в интересах одной из сторон.

Однако это не означает, что медиатор — человек без эмоций и принципов. Как человек я могу оценивать поведение сторон или суть спора: считать проблему важной, не-

важной, поведение этичным или неприемлемым, но необходимо, заметив эту оценку, отложить оценку в сторону на время работы. Это часть профессии, однако бывают ситуации, когда суть проблемы или поведение сторон вступают с моей системой координат в такой сильный конфликт, что нейтральную позицию становится выдерживать невозможно. В такой ситуации выход один — передать кейс коллеге. В моей практике такое случалось дважды.

— **Есть ли у медиатора свой внутренний этический кодекс, определяющий его взаимоотношения с клиентом?** — Безусловно, есть принципы, прописанные в законе (это конфиденциальность процесса и нейтральность посредника), есть принципы, которые разделены профессиональным сообществом, например добровольность процесса, согласно которому любой участник, включая медиатора, может выйти из процесса в любой момент, или отказ от работы с ситуацией, где одна из сторон пользуется медиацией манипулятивно (для сбора информации или для запугивания оппонента).

— **Видите ли вы какие-то особенности корпоративных споров в РФ, в которых специфика проявляется русская коммуникативная культура?** — Не риску претендовать на глубокое понимание специфики российской коммуникативной культуры, но если поднимать вопрос культурного аспекта внутри медиации, то проблема предсказуемо возникает на стыке культур. Замкнутые внутри одного конфликта, культурные различия делают его сложнее для разрешения. Это может быть национальная разница или конфессиональная. В моем опыте были кросс-культурные конфликты — к примеру, был конфликт между англичанином и гражданином ОАЭ или конфликт между русским израильтянином и партнерами из Татарстана. Разная деловая этика, разные культурные установки по поводу общения со старшими, разное понимание справедливости и необходимого наказания за проступки — все это всплывало в ходе работы.

Другой аспект, который я наблюдаю, — поколенческая разница. Люди, принадлежащие к моему поколению и старше, чаще ведут себя в конфликтах напористее, агрессивнее, больше склонны воевать до победного, а при затруднениях в ходе переговоров — быстрее отказываться от попыток урегулировать конфликт, чем люди, которым до 40 или до 30. Их обычно привести к взаимопониманию легче, переговоры идут мягче, и они легче реагируют на сбой в переговорах, воспринимая их как временную трудность.

Бесседовала Анастасия Мануйлова

Карьера & Кадры

Тише руководишь — дальше будешь

— менеджмент —

С21 В то же время в сложных и нестандартных ситуациях могут проявиться все стили, кроме эталонного. При этом директивный стиль редко встречается в коммуникациях по рабочим задачам. А его распространенность растет в других контекстах. В сложных и нестандартных ситуациях он применяется чаще других.

Сотрудники, которые больше всего удовлетворены коммуникацией, чаще всего встречаются с товарищеским и демократическим стилями коммуникаций по рабочим задачам, а также коучинговым стилем по вопросам обратной связи и развития. В сложных и нестандартных ситуациях они также предпочитают товарищеский, визионерский и коучинговый стили. Директивный стиль в ра-

бочих задачах не способствует качественным коммуникациям. Однако в сложных и нестандартных ситуациях директивный стиль превращается в «положительного персонажа»: это один из распространенных стилей, которые фиксируют сотрудники, удовлетворенные коммуникацией в этом контексте.

«В моей практике коммуникации топ-менеджеров с подчиненными напрямую зависят от управленческого стиля лидера и от корпоративной культуры компании в целом. В последнее время, как ни странно, все чаще встречается директивный стиль, тогда как партнерство и демократия все также активно декларируются. Я это связываю с особенностями нынешнего периода и необходимостью быстрого и четко реагировать на изменения окружающей среды. Здесь важ-

ны регулярные качественные коммуникации топов со своими подчиненными в части решения рабочих вопросов и сложных ситуаций. Еще одно наблюдение: развивающие коммуникации все чаще становятся неформальными. Но главное, что

они есть», — отмечает основатель кадрового агентства «Уникум» Виталина Левашова.

Как отмечает консультант практики «Развитие лидерства» консалтинговой компании Ward Howell Елена Ушарова, в крупнейших рос-

сийских компаниях уровень коммуникации постепенно повышается. «Многие лидеры признают, что четко и грамотно выстроенная система коммуникаций в бизнесе практически напрямую отражается на вовлеченности и результативности

сотрудников. В то же время в нашем недавнем исследовании о развитии руководителей среднего звена мы обнаружили, что руководители этого уровня по-прежнему часто испытывают сложности в решении таких вопросов, как дефицит кадров и их текучесть, риск потери сотрудников, удержание и мотивация, поддержание высокой вовлеченности, а сейчас еще и очень остро встает тема работы со стрессом и выгоранием. Кроме того, меняется поколенческое соотношение сотрудников: стало больше молодежи — с ней важнее уметь договариваться, чем вести коммуникацию в директивном стиле, что для многих руководителей становится серьезным вызовом по изменению себя и своих привычных подходов к общению с сотрудниками», — говорит она.

Елена Иванова

«Компании усиливают работу не только со студентами, но и со школьниками»

— опыт —

HR-директор «Яндекса» ДАРЬЯ ЗОЛОТУХИНА — о восприятии коммуникации с руководителями разными поколениями сотрудников.

Мы уже некоторое время живем в новой эпохе кадрового планирования. Острый дефицит кадров в ИТ, о котором говорили последние годы, сменился относительно стабильной ситуацией, где предложение в целом соответствует спросу. Однако скорая смена поколений бросает новые вызовы HR-специалистам.

Крупные технологические компании, включая нас, выстроили устойчивую систему найма, которая сочетает различные источники кадров. Помимо состоявшихся специалистов, бигтехи нанимают стажеров и выпускников различных программ, включая собственные. У одного только «Яндекса» таких программ больше 35, начиная от основанного в 2007 году ШАД и заканчивая недавно созданным со «Сбером» бакалавриатом AI360 в четырех ведущих вузах страны. Выпускники подобных проектов уже обладают нуж-



ными знаниями или добирают необходимое на уже упомянутых стажировках. У нас, например, количество успешно прошедших стажировку больше 2 тыс. человек в год, и это существенная часть найма.

Компании усиливают работу не только со студентами, но и со школьниками, развивая в случае с ИТ олимпиадное движение и специализированные образовательные проекты. «Яндекс», например, в этом году

впервые позвал талантливых школьников соревноваться в чемпионате по программированию Yandex Cup. Все это дает мотивацию учиться информационным технологиям и в целом работает на повышение качества выпускников, даже если они не оказываются сразу в той компании, которая выступила с отдельно взятой школьной инициативой.

Быстрый рост и активный найм недостающих молодых специалистов неизбежно приведут и к быстрой смене поколений. Например, по нашим прогнозам, уже через два года около 60% сотрудников «Яндекса» будут представителями зумеров. Это создает новые вызовы для корпоративной культуры, ведь до смены поколений им придется уживаться между собой.

Тиктоки про особенности зумеров в работе не просто так заполонили ленты соцсетей, а quite quitting, когда молодые люди делают лишь необходимый минимум работы, также постепенно превращается из единичных историй в заметную статистику — по крайней мере, в западных компаниях, но скоро все это может пойти и до нас.

Все это возникает из-за простого непонимания компаниями и их старшими сотрудниками отличий молодого поколения, и одно из главных — это важность психологического комфорта в сравнении с зачатую достигаторским подходом предыдущих поколений. Помимо очевидного work-life balance, можно сказать, что для молодых психологический комфорт — это еще и во многом про свободу, которая может выражаться по-разному.

Например, это гораздо более критическое отношение к иерархии и каким-то устоявшимся правилам. Возьмем хотя бы посещение офиса: молодое поколение сильнее воудушевилось удаленкой во время эпидемии и с большим сопротивлением приняло тренд back to office, тогда как взрослые гораздо больше привыкли к своим кабинетам и возвращались обратно охотнее. Многие из старших сотрудников были бы, возможно, счастливы на все дни вернуть подчиненных обратно в офис, но мы в итоге посчитали правильным миксовать два подхода. Поэтому сейчас в компании гибридный режим работы, то есть посещать офис нужно три-

четыре дня в неделю. Возможно, это и не предел мечтаний обоих поколений, но это неплохой компромисс.

В случае со свободой внутри компании ситуация сложнее. В «Яндексе» традиционно очень «горизонтальное» взаимодействие: у нас принята прямота, и люди общаются друг с другом на равных. С одной стороны, это импонирует молодым специалистам, потому что это совершенно точно про свободу. А с другой стороны, это парадоксальным образом бьет в один из самых крупных разломов между бумерами и зумерами. То, что в традиционной иерархии прячется за так называемым софрсреак, в более свободных компаниях может приводить к горячим спорам, где часто бывает недо выбора объективных выражений. Молодое поколение более восприимчиво к такому и может острее реагировать на прямолнейную речь руководителя, поэтому здесь становится важным обучение старших менеджеров софт-скиллам, особенно в части экологичного фидбэка. А чтобы закрепить это, внедряются инструменты оценки руководителей, где они могут увидеть свои результаты в таких метриках, напри-

мер, как вовлеченность и самочувствие команды, что позволяет им лучше понимать свои зоны роста.

В свою очередь, для оценки молодых специалистов становится важнее прозрачность — недостаточно сказать, что ты хорошо или плохо поработал по причине 1, 2 и 3. Важно донести это максимально корректно и убедительно, и для этого приходится менять некоторые устоявшиеся подходы. Например, мы долгое время в рамках традиционного ревью держали отзывы коллег на сотрудников закрытыми — их видел только руководитель, а сейчас добавили возможность оставлять открытый фидбэк по желанию. Это одно из самых позитивно воспринятых изменений, которое снижает количество стресса в и без того непростой период оценки.

Неизбежная смена поколений требует от компаний не только своевременного найма молодежи, но и готовности меняться изнутри. В ИТ этот процесс может пройти проще благодаря общему техническому бэкграунду руководителей и молодых специалистов, хотя перемены коснутся всех.

МИСКОММУНИКАЦИЯ И ЕЕ ПОСЛЕДСТВИЯ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ КОММУНИКАЦИЙ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ:

Рабочие коммуникации пронизывают процессную и проектную деятельность организаций

90% опрошенных сотрудников российских компаний заявили, что их рабочие задачи реализуются во взаимодействии с остальными коллегами. Только 10% занимаются рабочими задачами преимущественно в одиночку

1/3 опрошенных взаимодействуют с коллегами по цеху еженедельно

2/3 опрошенных отмечают, что объем рабочих коммуникаций за последние три года существенно вырос. Хотя взаимодействие в командах вроде бы улучшилось, обмен информацией стал более быстрым, говорят респонденты, качество коммуникаций остается неудовлетворительным. И руководители, и сотрудники оценивают их «на троечку» по пятибалльной шкале

1/6 опрошенных взаимодействуют с коллегами по цеху по несколько раз в день



Половина сотрудников тратит 2 часа в день на пустые коммуникации

Четверть респондентов считают, что в их компаниях встречи и совещания собираются по малозначимым поводам

«Снижение производительности труда, мотивированности и вовлеченности сотрудников, эпидемия выгорания, рост издержек на наем персонала из-за текучки в условиях дефицитного рынка труда — вот далеко неполный список последствий плохих внутренних коммуникаций в российских компаниях... Поддаются ли эти потери исправлению? В определенной мере — да: мискоммуникации будут всегда, и чем больше коллектив, тем скорее в нем будет возникать хроническое недопонимание, однако улучшения в этой сфере могут стать для компании конкурентным преимуществом с потенциально измеримым и прогнозируемым финансовым эффектом», —

Алексей Калинин, профессор бизнес-практики, академический директор Executive MBA, проректор по исследованиям Школы управления СКОЛКОВО

«Коммуникации пронизывают всю социальную ткань организаций. Однако коммуникация как управленческая функция зачастую рассматривается исключительно в качестве сервисной. Такой подход не позволяет увидеть всю палитру эффектов, которые испытывает бизнес от качества коммуникаций внутри команд, между управленческими этажами и между горизонтальными блоками. Исследователи указывают на существенные потери в качестве коммуникаций именно между этажами: руководители не сомневаются в своих коммуникативных навыках, тогда как подчиненные отмечают, что не получают от руководителей достаточно полной информации о своих полномочиях, актуальных задачах компании и своей роли в их реализации. Это лишь один из разрывов социальной ткани организации, и он может приводить не только к прямым [срывы проектов, снижение производительности труда] и косвенным [упущенные возможности] потерям, но и к тяжелейшим психологическим эффектам как для самих руководителей, так и для их сотрудников», —

Ксения Трифонова, директор по стратегическим коммуникациям и социальной ответственности Школы управления СКОЛКОВО

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОТЕРИ

До 8,7 трлн руб. в год составляют совокупные потери российского бизнеса от плохих коммуникаций. Это число включает как прямые потери от оплаты потраченного впустую рабочего времени, сорванных сделок и упущенных возможностей, так и последствия выгорания сотрудников, увольнений и нездоровой атмосферы в коллективе. По данным НАФИ, в России в 2023 году насчитывалось около 13 млн выгоревших работников

ПОТЕРИ В ПРОДАЖАХ

Потери в продажах от плохих коммуникаций оцениваются в \$10–99 тыс. в год. Каждый третий респондент, отмечавший связь между плохими коммуникациями и снижением продаж, оценил потери за предыдущий год в \$10–99 тыс., еще столько же — в сумму от \$100 тыс. до \$1 млн

СОРВАННЫЕ СДЕЛКИ

\$10–50 тыс. — сорванные сделки, вызванные сломанной коммуникацией. Очень близкий к этому фактор нашел отражение и в другой серии исследований. Из опрошенных в 2023 году руководителей, отмечавших, что плохая коммуникация вела к сорванным сделкам, 68% оценили потери в сумму свыше \$10 тыс., а 13% — более чем в \$50 тыс. Из опроса 2022 года с подобными потерями сталкивался каждый пятый, речь шла о 86% (потери свыше \$10 тыс.) и 22% (потери свыше \$50 тыс.)

РОСТ КОММУНИКАЦИОННЫХ БЮДЖЕТОВ

Бюджет на улучшение внутренних коммуникаций превышает \$120 тыс. в год. 45% бизнес-лидеров прямо говорят о росте внутрикорпоративных издержек из-за неправильных коммуникаций, а 86% сообщают о выделении конкретного бюджета на улучшение внутренних коммуникаций. Средняя оценка таких бюджетов превышает \$120 тыс. в год, но респонденты ожидают возрастания сумм в среднем на 26% за год с ростом важности значимости внутрикорпоративных коммуникаций

СНИЖЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

\$8,9 трлн — сумма скрытых потерь от низкой вовлеченности сотрудников. Gallup оценивает глобальные скрытые потери, вызванные низкой вовлеченностью, приблизительно 9% мирового ВВП. Среди факторов, повышающих вовлеченность, респонденты называли возможность обратной связи с руководством и другие элементы качественной системы внутренних коммуникаций