



Международная
организация
труда

АСТ/ЕМР

► Ведение бизнеса во время коронавирусного кризиса

Анализ деятельности организаций
работодателей и предпринимателей
во время пандемии COVID-19
и перспективы



► **Ведение бизнеса во время коронавирусного кризиса**

Анализ деятельности организаций
работодателей и предпринимателей
во время пандемии COVID-19
и перспективы

Авторские права: ©Международная организация труда 2021

Впервые опубликовано в 2021 г.

Публикации Международного бюро труда охраняются авторским правом в соответствии с Протоколом 2 Всемирной конвенции об авторском праве. Тем не менее краткие выдержки из них могут воспроизводиться без получения разрешения при условии указания источника. Для получения прав на воспроизведение или перевод следует обращаться по адресу: ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211, Geneva 22, Switzerland, либо по электронной почте: rights@ilo.org. Международное бюро труда приветствует такие обращения.

Библиотеки, учреждения и другие пользователи, зарегистрированные в организациях интеллектуальной собственности, могут делать копии согласно лицензиям, выданным им для этой цели. Для того чтобы найти организации интеллектуальной собственности в вашей стране, посетите сайт www.ifrro.org.

ISBN: 9789220346310 (Print)

ISBN: 9789220346303 (Web PDF)

Также подготовлено на английском языке: *Leading business in times of Covid crisis. Analysis of the activities of employer and business membership organizations in the COVID-19 pandemic and what comes next*, ISBN: 9789220340004 (Print) ISBN: 9789220339992 (Web PDF)

Названия, соответствующие практике, принятой в Организации Объединенных Наций, и изложение материала в настоящей публикации не являются выражением мнения Международного бюро труда о правовом статусе какой-либо страны, района или территории, или их властей, или о делимитации их границ.

Ответственность за выраженные в подписанных статьях, исследованиях и прочих произведениях мнения лежит исключительно на их авторах, и факт публикации не означает, что Международное бюро труда поддерживает излагаемые мнения.

Упоминание названий фирм, коммерческих изделий и процессов не означает их одобрения Международным бюро труда, а отсутствие упоминания конкретной фирмы, коммерческого изделия или процесса не свидетельствует об их неодобрении.

Информацию о публикациях и цифровой продукции МОТ можно найти по адресу: www.ilo.org/publns.

Версия на русском языке подготовлена Группой технической поддержки по вопросам достойного труда и Бюро МОТ для стран Восточной Европы и Центральной Азии.

► Содержание

Вступление	5
Аннотация	7
► Часть 1	
Анализ: как ОРП отреагировали на кризис?	9
1. Практическая поддержка членских организаций – сфокусированность на их интересах во время кризиса	11
2. Коллективное представительство при взаимодействии с государством	20
3. Анализ, исследования и интеллектуальное лидерство	26
4. Активизация и демонстрация реакции бизнеса	29
5. Новая эра сотрудничества	32
► Часть 2	
Инициатива: «Сделать еще лучше» – как будут развиваться роль, услуги и воздействие ОРП?	37
1. Лидерство в деле восстановления экономики и рынка труда	39
2. Лидерство в реагировании на новые политические вызовы	44
3. Работа на благо будущего сферы труда	52
4. Лидерство в отношении репутации и управления рисками	55
5. Лидерство в предоставлении новых услуг	57
► Часть 3	
Действие: краткосрочные и долгосрочные приоритеты в деятельности ОРП	60
1. Поддержание и обновление мер поддержки бизнеса	61
2. Новый подход к защите интересов, проведению кампаний и политической деятельности	63
3. Содействие проактивному подходу в деле улучшения репутации бизнеса	65
4. Применение практических инструментов и моделей поддержки для усиления воздействия и результативности ОРП	67
► Заключительные размышления	
Семь характеристик успешного транзита	69

В беспрецедентные времена нужны беспрецедентные меры. ОРП играют основную роль в обеспечении правильности выбора этих мер и их своевременного и результативного выполнения.

► Вступление

Вызванный пандемией COVID-19 кризис стал потрясением для нашего образа жизни и мировосприятия. Организации работодателей и предпринимателей (ОРП) во всем мире находятся на переднем крае, помогая бизнесу, который они представляют, пережить шторм; кроме этого, они помогают принимать меры реагирования, в партнерстве с государственными органами занимаясь информированием, управлением непосредственными рисками для здоровья и благополучия людей, спасением предприятий и сохранением рабочих мест.

В беспрецедентные времена нужны беспрецедентные меры. ОРП играют основную роль в обеспечении правильности выбора этих мер и их своевременного и результативного выполнения. Эта публикация, подготовленная Бюро МОТ по деятельности работодателей (АСТ/EMP), имеет три цели:

- 1. Анализ** – Провести обзор и анализ того, как ОРП во всем мире реагируют на продолжающийся коронавирусный кризис: как организации активизируют свою деятельность в это крайне непростое время, какие инновационные действия предпринимаются и какие уроки могут быть извлечены уже сейчас?
- 2. Инициатива** – Посмотреть на роль ОРП, предоставляемые ими услуги и оказываемое воздействие с учетом перспективы развития кризиса и подготовки к постпандемическому восстановлению: как ОРП видят свои нынешние и будущие экономические приоритеты, как используемые ими стратегии защиты интересов отражают изменения в состоянии общественной политики?
- 3. Действие** – Определить конкретные действия по укреплению потенциала противодействия и социального диалога и по созданию платформы для восстановления: какие из существующих инициатив ОРП могут масштабироваться для того, чтобы помочь национальным экономикам и рынкам труда? Какие инновационные шаги может предложить Бюро по деятельности работодателей, чтобы помочь ОРП на следующей фазе развития кризиса и заложить основы успешного восстановления?

Этот доклад в первую очередь призван служить материалом для размышления о предстоящих действиях ОРП. Одновременно он будет интересен и полезен всем, кто интересуется ролью, которую бизнес-сообщество через свои представительные организации может играть в обеспечении результативности бизнеса, социального прогресса и процветания экономики. Доклад основан на практических примерах инноваций, которые имели заметный эффект во время кризиса. Наша задача – извлечь уроки из того, как ОРП во всем мире реагируют на нынешний кризис, и разработать новаторские модели сотрудничества и работы на общее благо.

Хочу поблагодарить автора этого доклада Тома Хэдли за его энергию и творческий подход к работе. Я также благодарна коллегам из Бюро за то, что все они помогали с подготовкой доклада, начиная от разработки его концепции и заканчивая подбором источников информации, обсуждением и рецензированием черновиков. Этот год стал годом непрерывных перемен, и трудность заключалась в том, чтобы определить, когда пора прекратить сбор информации и выпустить доклад. Могло получиться так, что к моменту его публикации ситуация была бы уже совсем другой. Тем не менее мы полагаем, что элементы обсуждения, содержащиеся в докладе, дадут пищу для размышлений как в 2021 году, так и в дальнейшем.

Дебора Франс-Массен

Директор Бюро по деятельности работодателей АСТ/EMP

Январь 2021

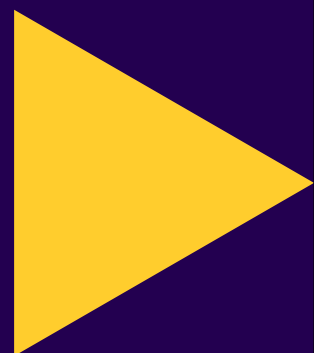
ОРП во всем мире умножили свои усилия по предоставлению жизненно важных услуг и усилению голоса бизнеса перед лицом связанного с COVID-19 кризиса гигантских масштабов.



▶ **Наши цели**

Анализ

**Инициатива
Действие**



► Аннотация

ОРП во всем мире умножили свои усилия по предоставлению жизненно важных услуг и усилению голоса бизнеса перед лицом связанного с COVID-19 кризиса гигантских масштабов. Ввиду непрерывного изменения ситуации и угрозы для миллионов рабочих мест, источников дохода и компаний, ОРП пришлось переформатировать поддержку, которую они оказывают своим членам, и каналы коммуникации с государством практически мгновенно.

Анализ: ОРП проявили способность к противодействию, творческий подход и сфокусированность на интересах своих членов

ОРП продемонстрировали гибкость, способность к противодействию и инновациям. Кризис напомнил об их важнейшей объединяющей роли и о вкладе бизнеса в жизнь общества. ОРП – незаменимые участники процесса; на сегодняшний день основные элементы их реагирования следующие.

- **Поддержка работодателей** – Во время серьезнейшего кризиса ОРП продемонстрировали абсолютную сфокусированность на интересах своих членов. Их приоритет был очевиден: предоставить практическую поддержку и сделать это безотлагательно. Быстрая реакция обеспечила компаниям доступ к информации для принятия важнейших решений, связанных с деятельностью бизнеса. Кроме того, она дала импульс диалогу с государством, который вылился в предоставление экстренных грантов и разработку схем поддержки.
- **Коллективное взаимодействие с государством** – COVID-19 напомнил о важнейшей роли ОРП: коллективное участие в выработке политики. ОРП во всем мире участвуют в двусторонних и трехсторонних соглашениях и совместно вырабатывают меры помощи миллионным предприятиям и работникам.
- **Анализ, исследования и интеллектуальное лидерство** – ОРП обладают уникальной возможностью держать руку на пульсе бизнеса и быстро генерировать «уникальные данные». Проводимые ими опросы и исследования, а также их глубокое понимание деятельности конкретных секторов экономики сделали их ключевыми участниками дебатов по вопросам COVID-19 во всем мире.
- **Демонстрация позитивной роли бизнеса** – Вклад работодателей в борьбу с пандемией очень велик. Показать практические примеры этого и подчеркнуть сделанное для повышения репутации бизнеса в целом – это по-прежнему основная миссия ОРП во всем мире.
- **Новая эра сотрудничества** – Сотрудничество с организациями работников, государственными ведомствами и другими заинтересованными сторонами стало важной темой во время кризиса. Оно обеспечивает платформу для дальнейших изменений и может способствовать началу новой эры совместной работы и социального диалога.

Инициатива: Роль, услуги и воздействие ОРП будут продолжать развиваться

Дестабилизация может способствовать инновациям и позитивным изменениям. ОРП могут приумножать достигнутое во время кризиса и брать на себя инициативу в решении возникающих проблем, связанных с политикой. Следующая фаза пандемии и постковидная эра дают ОРП уникальные возможности лидерства в следующих областях.

- **Восстановление экономики и рынка труда** – По мере превращения кризиса, связанного со здоровьем населения, в полномасштабный кризис в сфере экономики и занятости ОРП будут играть важнейшую роль на пути к восстановлению. Так, они будут создавать среду, необходимую работодателям для продвижения экономического роста и создания рабочих мест.

► ОРП продемонстрировали гибкость, способность к противодействию и инновациям. Кризис напомнил об их важнейшей объединяющей роли и о вкладе бизнеса в жизнь общества.

- **Новые вызовы в области политики** – Правительства разных стран и международные институты выявили целый ряд назревающих проблем в сфере занятости молодежи, равенства и инклюзии, неформальной экономики, новых моделей работы и долгосрочных подходов к благосостоянию работников. ОРП могут применить проактивный подход к разработке новых решений возникающих проблем.
- **Будущее сферы труда** – ОРП уже много лет организуют программы интеллектуального лидерства, связанные с будущим сферы труда. Заблаговременное планирование в связи с разрабатываемыми моделями бизнеса и потребностью в новых навыках в постпандемическом мире будет для бизнеса и экономики важнее, чем когда-либо.
- **Репутация и управление рисками** – В условиях быстро меняющейся государственной политики и растущего влияния социальных сетей и круглосуточных СМИ становится еще более насущной необходимостью предвидеть риски и управлять ими. ОРП могут взять на себя лидирующую роль и в этой сфере, а также в области проактивного управления репутацией.

Действие: Есть четкие приоритеты в отношении краткосрочных и долгосрочных действий ОРП

Какие конкретные действия могут быть предприняты для создания позитивного импульса и осуществления изменений? Предпринимаемые ОРП инициативы могут масштабироваться для содействия восстановлению экономики и рынка труда. Обратная связь от ОРП и отдельных компаний указывает на следующие направления деятельности.

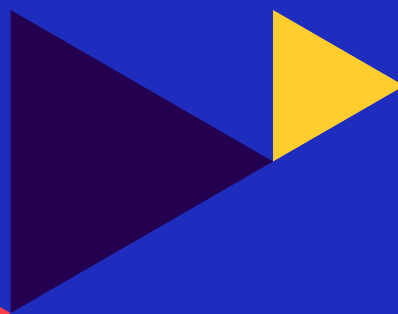
- **Сохранение и обновление поддержки, оказываемой работодателям** – Дебаты о том, как будет выглядеть мир после COVID-19, продолжаются. При этом важно помнить: на момент написания этого доклада¹ глобальная пандемия продолжается. Многие отрасли экономики продолжают находиться в режиме выживания; приоритет ОРП – помогать своим членам пережить бурю и обеспечить им эффективную поддержку со стороны государства.
- **Переосмысление вопросов защиты интересов и участия в разработке политики** – Некоторые ОРП обозначили латентные проблемы во взаимодействии с государством, но общий эффект от деятельности ОРП на пике кризиса показал, чего можно достичь в деле быстрого и инновационного реагирования. Необходимо глобальное обсуждение того, каким должно быть эффективное взаимодействие социальных партнеров в постковидном мире.
- **Новый импульс для репутации бизнеса** – Стратегическая коммуникация мирового класса поможет создать доверие и показать бизнес как силу, обеспечивающую перемены к лучшему. Тот факт, что 92%² работников считает, что лидеры бизнеса должны выступать по актуальным вопросам, указывает на важность их присутствия в первых рядах социальных и экономических дебатов.
- **Необходимость практических инструментов для усиления эффекта от деятельности ОРП** – Как ОРП могут влиять на разрастающуюся политическую повестку дня, одновременно проводя проактивные кампании и активизируя поддержку своих членов? И все это при застывших или снижающихся доходах и ограниченных ресурсах! Обеспечение внешней поддержки и практических инструментов, расширяющих возможности и увеличивающих эффект – один из способов двигаться в этом направлении.

1 Окончательная версия доклада была закончена в ноябре 2020 г.

2 Edelman 2020 Trust Barometer: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

▶ Часть 1

**Анализ:
как ОРП отреагировали
на кризис?**



Часть 1

Анализ: как ОРП отреагировали на кризис?

Что ОРП предпринимают в это непростое время и какие первые уроки можно извлечь? Прежде чем искать ответ на эти вопросы, необходимо в первую очередь признать гигантский масштаб трудностей, возникших в связи с пандемией COVID-19. Ввиду ежедневных изменений внешней ситуации и угрозы для миллионов рабочих мест, источников дохода и предприятий, ОРП пришлось переформатировать поддержку, которую они оказывали своим членам, и каналы коммуникации с государством в течение считанных часов.

По словам Фила О'Райли, председателя Совета ОЭСР по вопросам бизнеса, *«ОРП пришлось иметь дело с вопросами, с которыми они раньше никогда не сталкивались; им нужно было развернуться и быстро перестраиваться»*. Цель этого раздела – провести инвентаризацию и анализ того, как ОРП по всему миру отреагировали на связанный с COVID-19 кризис к настоящему моменту³. Их действия можно разделить на пять категорий:

- 1. Практическая поддержка работодателей** – Как ОРП осуществляли срочные меры первоочередной поддержки и демонстрировали сфокусированность на нуждах своих членов во время кризиса?
- 2. Коллективное взаимодействие с государством** – Центральная функция ОРП – обеспечивать возможность бизнесу делать коллективные высказывания и вносить коллективный вклад в общее дело. Эта роль стала особенно злободневной во время связанного с COVID-19 кризиса, и ее осуществление поможет обеспечить продолжение участия ОРП в разработке инновационной политики в свете новых вызовов.
- 3. Анализ, исследования и интеллектуальное лидерство** – Лидерство в сфере уникальных данных и интеллектуальное лидерство во время кризиса приобрели первостепенное значение; они помогают в разработке политики и принятии членами ОРП решений для своих предприятий. Идеи, которые могут предложить только ОРП, также будут иметь огромное значение на этапе восстановления.
- 4. Освещение мер, принимаемых бизнесом** – Работодатели внесли огромный вклад в решение связанных с кризисом проблем, поставив во главу угла благополучие своих сотрудников и клиентов. Рассказывать о таких примерах и «раскручивать хорошее» – по-прежнему ключевая миссия ОРП.
- 5. Сотрудничество с заинтересованными сторонами** – Сотрудничество с организациями работников, государством и другими заинтересованными сторонами – важная тема в кризис. Как ОРП могут воспользоваться этой платформой для увеличения своего воздействия и расширения социального диалога? Проактивность СМИ также позволила ОРП оказывать влияние на общественное мнение и политическую повестку дня.

Во всех этих областях ОРП продемонстрировали гибкость, потенциал противодействия и способность к инновациям. Распространение информации о таких практических примерах поможет организациям и их членам стать сильнее и лучше подготовиться к будущим кризисам. Эти примеры напомнят и о важнейшей объединяющей роли ОРП, и о вкладе бизнес-сообщества в жизнь общества в целом. В этом заключалась ключевая мысль манифеста Международной организации

3 В докладе рассматривается период до 3-го квартала 2020 года.

работодателей (МОП), посвященного ее столетию⁴, в котором подчеркивается роль ОРП в «формировании рынков труда и быстром предоставлении помощи своим членам во время кризиса».

►► *«Работа, которую ОРП проводят в связи с COVID-19 и инициативами по восстановлению, демонстрирует важную роль, которую они играют».*

► **Манифест к столетию Международной организации работодателей (МОП)**

►► С самого начала кризиса абсолютный приоритет ОРП во всем мире был очевиден: безотлагательное предоставление практической поддержки своим членам.

► 1. Практическая поддержка членских организаций – сфокусированность на их интересах во время кризиса

С самого начала кризиса абсолютный приоритет ОРП во всем мире был очевиден: безотлагательное предоставление практической поддержки своим членам. Срочность принимаемых мер обеспечила компаниям наличие своевременной информации для принятия правильных решений, необходимых для их выживания. Незамедлительно проводился и диалог с национальными правительствами, в результате которого были предоставлены срочные гранты и разработаны меры по спасению миллионов предприятий и рабочих мест.

Виды поддержки и информации, которую предоставляют ОРП, можно разделить на три большие категории.

- **Информация от государства и других заинтересованных сторон** – Сюда входят новости о последних правилах и рекомендации от органов государственной власти, а также от международных организаций, таких как МОТ или ВОЗ. ОРП уделяют много времени и усилий доведению этой информации до своих членов в ясном и доходчивом виде.
- **Индивидуальная поддержка бизнеса** – ОРП не только выступают посредниками между государством и бизнесом – они также мобилизовались для оказания беспрецедентного уровня помощи компаниям, в том числе в виде планирования обеспечения непрерывной деятельности, создания руководств по осуществлению мер охраны здоровья и обмена лучшими практиками.
- **Содействие взаимопомощи в бизнес-сообществе** – ОРП предоставили платформы, на которых компании могут делиться лучшими практиками и поддерживать друг друга в кризис.

4 Манифест МОП был опубликован в июне 2020 года: <https://www.ioe-emp.org/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=147675&token=df839c1e8c455306331f0a93923b8b13cdfce5>.

В этом подразделе мы рассмотрим виды практической поддержки, которые ОРП предоставляют бизнес-сообществу. Мы обратим внимание и на то, как эта помощь предоставляется. Инновационные механизмы предоставления своевременной помощи будут способствовать повышению результатов и роли ОРП на дальнейших стадиях кризиса и в постпандемическом мире.

Разъяснения и ориентиры

Среди часто используемых мер – создание специализированных «информационных пунктов» по COVID-19, на которых собирается самая свежая информация о мерах поддержки, предлагаемых правительством. При наличии медийной «стены звука» по всем связанным с COVID-19 вопросам важно было обеспечить бизнесу доступ к необходимой и актуальной информации. Принципиальная роль ОРП как проактивных посредников между государством и бизнесом и как «кураторов» самой свежей и необходимой информации стала еще более очевидной во время коронавирусного кризиса.

На фоне практически ежедневного обновления мер поддержки в первые дни кризиса ОРП были на переднем крае, отвечая на большое количество срочных технических вопросов от компаний, которые стремились обеспечить себе будущее и сохранить рабочие места. ОРП проясняли информацию и получали разъяснения в государственных ведомствах и играли роль посредников между органами, определяющими политику, и бизнесом. Выполняя эту роль, ОРП помогали не только компаниям из числа своих членов, но и государственным ведомствам, для которых они собирали и синтезировали запросы работодателей.

► Кейс 1 – Японская федерация бизнеса («Кэйданрэн», ЯФБ)⁵: Инициатива по срочным рекомендациям в области политики

В первые недели кризиса в Японии, в марте 2020 г., федерация «Кэйданрэн» проявила инициативу, опубликовав серию рекомендаций в области политики. Рекомендации были подготовлены по результатам проведенных в срочном порядке обсуждений с правительством по неотложным антикризисным мерам, в том числе:

- защита занятости и обеспечение непрерывной работы бизнеса;
- цифровизация (призывы к дерегулированию и внедрению удаленной работы и телемедицины);
- решения, способствующие укреплению доверия потребителей и защите экономики;
- оздоровление местной экономики и специфическая поддержка предприятий малого и среднего бизнеса;
- инвестиции в долгосрочное постпандемическое развитие «Общество 5.0»⁶.

«Кэйданрэн» также проявила инициативу, проведя опрос среди своих членов, чтобы выяснить, как бизнес реагирует на кризис, и распространяя свежие рекомендации правительства по предотвращению распространения инфекции на рабочих местах, а также информации об оплачиваемых отпусках для работников разных форм занятости и о новой субсидии для предприятий, позволяющей родителям, которые не могут работать, так как должны быть с детьми, брать отпуск.

5 Информация о «Кэйданрэн»: <https://www.keidanren.or.jp/en/profile/pro001.html>.

6 Это «центрированное на человеке общество, в котором экономическое развитие сбалансировано с решением социальных проблем в рамках системы с высокой интеграцией киберпространства и физического пространства». Идея «Общество 5.0» была предложена в рамках 5-го Основного научно-технического плана как образ будущего, к которому должна стремиться Япония: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html.

► Кейс 2 – «Деловое единство» (BUSA): Каскадирование информации и формирование приоритетов в сфере политики в ЮАР

С начала кризиса BUSA работает в сотрудничестве с Национальным департаментом здравоохранения, распространяя основные сообщения и фактическую информацию о вирусе среди своих членов, которые затем передают ее работникам посредством постеров и других каналов коммуникации. Это иллюстрирует, как ОРП могут играть ключевую роль в каскадировании важной информации в рамках своей членской базы.

Практические инструменты для членов организаций включают в себя горячую линию, руководства по возвращению на рабочие места и поддержку в осуществлении планов обеспечения непрерывной работы бизнеса через специализированный видеоконтент. BUSA не только распространяла ключевые новости и размещала информацию по COVID-19 на своем [сайте](#)⁷, но и брала на себя инициативу по интерпретации изменений в регулировании и представлению собственных предложений правительству.

BUSA выделила четыре основных направления работы – охрана здоровья, экономическое воздействие, сфера труда и коммуникации. Среди конкретных предложений по вопросам политики были призывы создать Фонд солидарности по образцу ВОЗ, внести изменения в Акт о работе Фонда страхования от безработицы (UIF) для обеспечения страхового покрытия заработной платы и немедленно предоставить работодателям льготы по уплате налогов и кредитов, в особенности на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Безопасность работников и организация удаленной работы

Безопасность и здоровье работников стали приоритетом бизнеса с момента введения общенациональных локдаунов. Оказание поддержки по вопросам коммуникации с работниками и управлению кадрами в ходе кризиса на первом этапе было важным направлением связанных с COVID-19 услуг, которые начали предоставлять ОРП. Еще одной сферой практической помощи была организация удаленной работы, от перехода к работе из дома до практических рекомендаций по повседневному управлению удаленными работниками.

Еще до наступления пандемии COVID-19 благополучие работников и гибкие формы работы были важными темами в разных странах. Кризис усилил внимание к ним. Предоставление практической поддержки работодателям имело огромное значение; так, ключевую роль сыграли практические руководства и инструменты, которые ОРП могут использовать и адаптировать для нужд своих членов. Пример таких инструментов – руководство АСТ/EMP по удаленному режиму работы⁸ и [видео](#) к нему⁹, которые были адаптированы ОРП в разных странах, в том числе в Черногории, Северной Македонии, Лесото, Эсватини, Ботсване, Зимбабве, Малави, Сейшелах, Кении, Намибии, Танзании и Уганде.

На основании мнения ОРП из разных стран можно сделать два вывода:

- на следующей стадии кризиса приоритетом будет оставаться охрана труда и благополучие работников. В этой же области бизнес-сообщество может стать лидером в постпандемическую эпоху. Бизнес не только понял, как важно наилучшим образом организовать дела в начале локдауна, но и осознал необходимость эмпатичного отношения к работникам, отправленным в вынужденный отпуск¹⁰ или на удаленную работу, и учета их личных обстоятельств. ОРП могут

7 Сайт BUSA: <https://www.businessforsa.org>.

8 Руководство АСТ/EMP см.: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_749872/lang--en/index.htm.

9 Видео АСТ/EMP «Работа из дома» см.: https://www.youtube.com/embed/05n62gQurnU?hl=EN&rel=0&showinfo=0&autohide=1&fs=0&autoplay=1&color=white&cc_load_policy=1&iv_load_policy=3&cc_lang_pref=en.

10 Речь идет о работниках, находящихся в вынужденном отпуске, зарплату которым, по крайней мере частично, выплачивает государство.

быть катализатором постоянного прогресса в этой области, обеспечивая своим членам контакт со специалистами по благосостоянию и примеры лучших практик;

- гибкие формы работы могут масштабироваться и быть полезными как для работников, так и для работодателей. Наследием кризиса может стать, среди прочего, рост удаленной и гибкой занятости (в том числе «гибридных» моделей, в которых комбинируется работа из офиса и из дома). ОРП могут сыграть важную роль в обеспечении устойчивости новых паттернов работы, оказывая практическую поддержку своим членам в таких сферах, как менеджмент охраны труда при удаленной работе и адаптация управленческих практик (переход от учета отработанных часов к учету выполненной работы). Эти вопросы будут также обсуждаться в рамках более широких дискуссий, связанных с производительностью и выработкой навыков лидерства и управления.

▀▀ *«Несмотря на сложную ситуацию, компании действуют в соответствии со своим представлением о гражданском долге, очень часто не увольняя работников, а адаптируясь, приспособливаясь и проявляя гибкость».*

► **Селестин Тавамба**, президент GICAM (Группы работодателей Камеруна)

► Кейс 3 – ANDI: Инициатива #UnidosSomosMásPaís¹¹ в Колумбии

Задачи Национальной ассоциации предпринимателей Колумбии (ANDI) – безопасность труда и восстановление экономики. Конкретные действия, предпринятые Ассоциацией во время кризиса, высветили роль, которую ОРП могут играть, стимулируя коллективную активность и инновации и выстраивая сотрудничество с государством, научно-исследовательскими институтами и другими заинтересованными сторонами, в том числе с Панамериканской организацией здравоохранения. Вот три примера их перво-проходческой и объединяющей роли.

- **Выстраивание связей** – В рамках инициативы #UnidosSomosMásPaís («Вместе мы больше») была создана виртуальная торговая площадка, помогающая встретиться потребителям и поставщикам товаров и услуг, а крупным покупателям – выйти на местных производителей, независимых специалистов и предпринимателей. Еще одна цель – создать новые возможности для сотен микро-, малых и средних предприятий, которые регистрируются на этой платформе.
- **Поддержка бизнеса и работников** – В начале кризиса ANDI вместе с правительством помогала защитить 7,6 миллиона рабочих мест, созданных малым и средним бизнесом Колумбии, обеспечивая принятие мер, которые помогут им выполнять свои обязательства по зарплате. Также была создана виртуальная информационная площадка по реагированию на COVID-19 на региональном и национальном уровне, на которой особое внимание уделялось таким вопросам, как удаленная работа, защитное оборудование, транспорт и организация труда (например, сменная работа). Предлагаемая помощь также включала в себя публикацию бюллетеня международной торговли, на котором регулярно обновлялась информация для членов ANDI относительно развития событий в торговле с зарубежными странами.

11 Информацию о колумбийской инициативе ANDI см.: <http://www.andi.com.co/Home/Evento/47-unidos-somos-mas-pais>.

- **Продвижение инноваций и коллективных действий** – ANDI активно способствует участию волонтеров из более чем 20 научно-исследовательских институтов – а также финансированию со стороны бизнеса – в производстве и распространении жизненно важных медицинских приборов, таких как аппараты ИВЛ. Эта мобилизация помогла обеспечить прямую поддержку 337 реанимационных отделений в 10 муниципальных округах. Еще одним инновационным результатом стало производство аэрозольных кабин – акриловых камер, в которых пациентов изолируют во время эндотрахеальной интубации для предотвращения заражения персонала распыляющимися частицами. Цель – производство 5000 таких кабин.

Организация возвращения на рабочие места

Приоритетом во всех странах является организация постепенного возобновления деятельности национальной экономики и возвращения на рабочие места с минимальным риском для здоровья и учетом интересов работников и потребителей. ОРП первыми оказывают компаниям помощь в организации этого процесса, предоставляя конкретные (и часто ориентированные на определенную отрасль) рекомендации и содействуя горизонтальному обмену лучшими практиками. ОРП также играют ключевую роль в сотрудничестве с разработчиками политики, организациями работников и экспертами в сфере охраны труда.

Вот конкретные примеры областей, в которых оказанная поддержка значительно способствовала безопасному возвращению на рабочие места в разных странах мира.

- Толкование последних рекомендаций правительства относительно сроков и параметров возобновления деятельности (и получение разъяснений при необходимости).
- Оказание предприятиям практической помощи в проведении оценки безопасности, в том числе доступности охраны труда и наличия специалистов по благополучию работников.

►► Приоритетом во всех странах является организация постепенного возобновления деятельности национальной экономики и возвращения на рабочие места с минимальным риском для здоровья и с учетом интересов работников и потребителей.

- Стратегии внутренней коммуникации – горизонтальный обмен – помог предприятиям не только выработать нужную политику, но и найти правильный тон для вовлечения сотрудников и общения с ними.
- Стратегии внешней коммуникации – поиск правильного тона – также имел важное значение для внешней коммуникации; во время всемирной пандемии нельзя, чтобы создавалось впечатление, что бизнес отдает приоритет возобновлению деятельности экономики в ущерб здоровью людей. ОРП и горизонтальные сети играют ключевую роль в минимизации репутационных рисков и нахождении нужного баланса.

Практически все ОРП предоставляли рекомендации – разработанные ими самими или другими организациями – по охране труда в связи с COVID-19. Наличие поддержки и рекомендаций, которые можно адаптировать в зависимости от нужд компаний в конкретной стране имело огромную ценность. Один из примеров – руководство АСТ/ЕМР «Безопасное возвращение на работу»¹², которое ОРП в Грузии, Молдове, Барбадосе, Коста-Рике и Доминиканской Республике адаптировали и «локализовали» для своих членов.

► *«Мы все осознали необходимость укрепления национальной системы здравоохранения, опоры на собственные силы и доступности средств индивидуальной защиты».*

► **Роза Сантос**, директор Департамента трудовых отношений, Конфедерация организаций работодателей Испании

► *«Мы извлекли уроки из опыта других стран – например, в отношении постепенного выхода из локдауна. Мы рассказываем об этих уроках нашим членам, чтобы они могли планировать соответственно».*

► **Фарук Ахмед**, Генеральный секретарь Федерации работодателей Бангладеш

Важно не забывать о срочности и огромном количестве вопросов и вызовов, с которыми сталкивается бизнес, стремящийся обеспечить максимальную безопасность рабочих мест. Нехватки информации и новостей по пандемии – в том числе со стороны общенациональных СМИ и государственных органов – не было. Для работодателей было принципиально важно иметь источник, которому можно было бы доверять и который бы синтезировал, верифицировал и интерпретировал потоки информации. Именно эту роль – советчика, которому можно доверять – играли ОРП по всему миру во время связанного с COVID-19 кризиса.

12 Руководство АСТ/ЕМР «Безопасное возвращение на работу» см.: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_744033.pdf.

► Вопрос доверия: примеры наиболее часто поступавших в ОРП вопросов

С какими вопросами и проблемами ОРП помогали своим членам? По сообщениям самих ОРП, наиболее часто задаваемые работодателями по всему миру вопросы относятся к следующим группам:

1. Приведите хороший пример организации возвращения на рабочие места, включая изменения физической среды (например, установку защитных экранов) и разметку безопасной дистанции.
2. Какие средства индивидуальной защиты потребуются? Как проверить их качество? Где их приобрести?
3. Могу ли я проверить своих сотрудников на COVID-19? Что делать, если у работника появились симптомы?
4. Нужны ли новые штатные единицы для организации возвращения на рабочие места? Какие еще неотложные вопросы, связанные с работником и управлением кадрами, необходимо принять во внимание?
5. Иногда работники могут хотеть приходить на работу, чтобы получать зарплату полностью, даже при наличии у них (или у членов их семьи) симптомов. Как не допустить этого?
6. Что нам делать, если работники опасаются пользоваться общественным транспортом? Как лучше организовать скользящий график при возвращении на рабочие места?
7. Как организовать реинтеграцию работников, которые находились в отпуске без содержания? Как проводить сокращение штата? Какую помощь в поиске работы я могу предложить и как сообщить о ней тем, кому она нужна?

► Кейс 4 – Конфедерация финской промышленности (ЕК)¹³: Руководство по охране труда в связи с COVID-19

ЕК разработала полное практическое руководство по охране труда в связи с COVID-19 по трем основным сферам, касающимся работодателей, работников и потребителей.

- **Безопасность рабочих мест** – К этой сфере относится выявление признаков инфекции до того, как работники окажутся на рабочем месте, соблюдение физической дистанции между работниками, поддержание гигиены на предприятиях, средства индивидуальной защиты (СИЗы), практические руководства по поездкам за рубеж и процедурам, которые должны выполняться при подозрении на коронавирусную инфекцию на рабочем месте.
- **Безопасность услуг** – В этом разделе речь идет о лучших практиках по выявлению инфицированных до того, как они воспользуются услугами, уменьшению контактов между людьми, разработке четких инструкций по соблюдению социальной дистанции для клиентов, поддержанию высокого уровня гигиены в помещениях и обеспечению заметности принятых мер безопасности.
- **Безопасность транспорта** – в этом разделе содержится обзор вопросов, относящихся к транспорту, меры по обеспечению безопасной социальной дистанции, уменьшению взаимодействия между водителем и пассажирами, усилению мер гигиены и четкой коммуникации с пассажирами относительно мер безопасности.

¹³ Информацию о Конфедерации финской промышленности (ЕК) см.: <https://ek.fi/en/about-us/>.

► Кейс 5 – FEDIL¹⁴: Поддержка производителей в Люксембурге в сфере охраны труда

Для того чтобы поддержать своих членов в производственном секторе экономики, Федерация люксембургской промышленности (FEDIL) совместно со Службой охраны труда в промышленности (STI) составила руководство по лучшим практикам специально для работодателей в производственном секторе. Это руководство регулярно обновляется по мере принятия органами власти новых решений, а основное внимание в нем уделяется следующим приоритетным вопросам входящих в Федерацию компаний.

- **СИЗы** – В руководстве рассказывается, как использовать интернет-платформы для поиска и предложения средств индивидуальной защиты, в том числе защитных масок, козырьков, пластиковых экранов, фартуков и дезинфицирующих средств.
- **Организация труда** – Основной фокус на удаленной работе, физическом дистанцировании, организации смен и перерывов в разное время, введении протоколов, позволяющих избежать совместного использования инструментов, организации «потоков» на рабочем месте.
- **Обучение и повышение информированности** – Рекомендации по повышению информированности на производстве через руководителей коллективов и менеджеров департаментов и обеспечение ясности в отношении контактных лиц и разграничения ответственности (например, как отмечать трудности в применении согласованных мер для внесения корректив).
- **Принятие заблаговременных мер** – Задача состоит в повышении информированности о путях передачи, идентификации симптомов и понимании того, кто из работников (и членов их семей) находится в группе риска или особо уязвим.

Использование цифровых каналов

Важно помнить не только о содержании сообщений, транслируемых ОРП во время связанного с COVID-19 кризиса, но и об их форме. Еще до пандемии использование цифровых каналов предоставления услуг и информации стало приоритетом для многих ОРП; кризис, без сомнения, радикально ускорил этот процесс. Как говорил греческий философ Платон, «необходимость – мать всех изобретений»; во время пандемии, безусловно, не было недостатка в инновациях и новых подходах. Однако, учитывая, что цифровая революция в большинстве ОРП началась еще до кризиса, стоит перефразировать это высказывание: «Необходимость – мать (быстрого) внедрения!»



80% ОРП во всем мире обновили или адаптировали свои услуги¹⁵.

По данным исследования, проведенного ILO-ACT/EMP и МОР, 80% ОРП во всем мире обновили или адаптировали свои услуги¹⁶. Большинство ОРП предлагают виртуальное консультирование, юридические и консалтинговые услуги (83%), а более 50% переводят проводимое ими обучение на онлайн-платформы. Как еще ОРП используют цифровые каналы коммуникации во время пандемии? Среди конкретных примеров – виртуальные совещания (как со своими членами, так

¹⁴ Информацию о FEDIL см.: <https://www.fedil.lu/en/>.

¹⁵ Согласно данным исследования, проведенного АСТ/ЕМР и МОР в мае-июне 2020 г. См.: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm.

¹⁶ Руководство АСТЕМР «Как безопасно возобновить работу. Пособие для работодателей по профилактике COVID-19» – https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_747133/lang--en/index.htm.

и с представителями третьих сторон), вовлечение членов и сбор данных, удаленная работа, «открытые» вебинары (для обсуждения вопросов, связанных с COVID-19, с членами организаций и с другими участниками), видеобрифинги и подкасты. Такие платформы, как Zoom, Microsoft Teams, WebEx и модифицированное онлайн-обучение стали повсеместно использоваться в качестве важнейших каналов доставки информации и рекомендаций, а также для вовлечения членов организаций во взаимодействие.

Цифровизация повлекла за собой и другие изменения, которые ОРП осуществили во время кризиса и которые они могут развивать как в ближайшее, так и в более отдаленное время. Этот сектор переживал существенный рост уже в докризисный период, а кризис дал ОРП еще одну возможность установить контакты с компаниями (включая новые стартапы) и ассоциациями из сектора ИТ и технологий в рамках стратегии по привлечению новых членов. Этот процесс имеет место во многих странах. Один из недавних примеров – Болгарская промышленная ассоциация (BIA), в состав которой за последнее время вошли не только отдельные ИТ-компании, но и специализированная ассоциация – Профессиональная ассоциация робототехники и автоматизации.

Связанная с кризисом цифровизация имеет для ОРП еще одно конкретное последствие: необходимость в телекоммуникационной инфраструктуре. Эта потребность уже высказывается в рамках кампаний во многих странах, и ОРП будут в первых рядах тех, кто обеспечивает в своих странах наличие широкополосного интернета и инвестиций в физическую инфраструктуру, например, антенны, для того, чтобы бизнес и общество в целом могли успешно развиваться в XXI веке. Это не новая тема, однако, пандемия и вызванный ею всплеск удаленной работы радикально повысили потребность в такой инфраструктуре.

► Кейс 6 – VNO-NCW: Разработка «Коронакалькулятора»¹⁷ в Нидерландах

Конфедерация промышленников и предпринимателей Нидерландов (VNO-NCW) разработала «Коронакалькулятор», помогающий компаниям разного размера и из разных отраслей экономики справляться с вызванным COVID-19 кризисом. Этот онлайн-инструмент позволяет работодателям и предпринимателям быстро определять, какие меры помощи распространяются на них и получать представление о пособиях, кредитных возможностях и налоговых отсрочках. Калькулятор также позволяет работодателям проверять ликвидность компании на ближайшее время.

Представление о финансовом будущем организации можно получить за три простых шага, введя регистрационный номер бизнеса и/или название предприятия, после чего открывается информация о поддержке, на которую может рассчитывать компания. Этот инструмент дает доступ не только к данным о мерах, принимаемых государством, но и о методах поддержки со стороны финансовых организаций.

Такой ответ на кризис находится в русле миссии VNO-NCW по поддержке бизнес-среды в целом и повышению конкурентоспособности голландской промышленности (даже в экстремальных и тяжелых обстоятельствах).

¹⁷ «Коронакалькулятор» см.: <https://www.coronacalculator.nl/>.

► 2. Коллективное представительство при взаимодействии с государством

Вызванный COVID-19 кризис стал напоминанием об одной из ключевых функций и ролей ОРП – обеспечивать коллективное представительство и участие бизнеса в формировании политики. ОРП во всем мире сотрудничают с органами государственной власти в выработке мер политического реагирования на возникшие в связи с пандемией вызовы. Эта работа проводится в рамках двух- и трехсторонних соглашений, а также в партнерстве с другими организациями предпринимателей, НКО, научно-исследовательскими институтами и профсоюзами. Большинство ОРП проводили опросы на предприятиях для того, чтобы оценить воздействие COVID-19, и результаты этих опросов использовались как основание для продвижения своей позиции по вопросам политики и выработки мер поддержки бизнеса.



94% ОРП во время кризиса активизировали свою деятельность по защите интересов, несмотря на необходимость довольствоваться ограниченными финансовыми и человеческими ресурсами¹⁸.

Результаты исследования, проведенного Бюро по деятельности работодателей МОТ и МОР с участием 127 ОРП, показывают, что, несмотря на необходимость довольствоваться ограниченными финансовыми и человеческими ресурсами, подавляющее большинство ОРП (94%) смогли распорядиться имеющимися средствами так, чтобы активизировать свою деятельность по защите интересов. Сюда относятся многокомпонентные усилия по взаимодействию с органами государственной власти, а также активизация работы со СМИ и расширение присутствия в социальных сетях. Важно, что эти усилия, по оценке ОРП, в основном оказались эффективными или очень эффективными.

► *«Из-за быстрого распространения заболевания решения тоже должны приниматься в два раза быстрее».*

► **Жизель Ранампи**, министр труда, занятости, госуслуг и социального законодательства, Мадагаскар

Содействие в принятии политических решений на всех стадиях

Некоторые ОРП указывают на сложности, возникающие при необходимости своевременного взаимодействия с государственными органами. С другой стороны, во многих странах ОРП активно участвовали в формировании государственных мер реагирования на кризис на разных стадиях процесса: на первой стадии «выживания», на стадии стабилизации и на этапе восстановления.

¹⁸ Исследование, проведенное Бюро по деятельности работодателей и МОР в мае-июне 2020 г. См.: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm.

Демонстрация выгоды от позитивного взаимодействия с бизнес-сообществом поможет сделать такое взаимодействие нормой на следующих стадиях развития кризиса и в постпандемическом мире.

Вот практические примеры того, как и где ОРП участвуют в разработке мер на разных стадиях кризиса.

Стадия выживания

- В самом начале кризиса ОРП во всем мире тесно сотрудничали с государством и другими социальными партнерами в деле срочной совместной выработки политики, направленной в конечном итоге на устранение непосредственного риска закрытия тысяч компаний и потери миллионов рабочих мест.
- Конкретные примеры такого «раннего вмешательства» со стороны ОРП и придания обсуждению неотложного характера приводятся ниже в описаниях кейсов. Речь в них идет об особом внимании к денежным потокам (Кения), участии в срочных трехсторонних дискуссиях (Тринидад и Тобаго) и использовании результатов опросов для формулирования четких призывов к действию (Индия). Использование специализированных данных для измерения первоначального воздействия на работодателей также освещается в региональном кейсе, посвященном исследованию ОРП в разных странах Европы.
- ОРП в разных странах смогли принять участие в разработке таких мер реагирования, как субсидирование заработной платы, схемы сохранения рабочих мест, схемы кратковременной занятости, расширение предоставления социальной защиты и пособий по временной нетрудоспособности, гранты бизнесу, отсрочка долговых обязательств и налоговые послабления.
- К ОРП обращались за идеями относительно конкретных секторов экономики – особенно наиболее пострадавших, таких как торговля непродовольственными товарами, творчество, туризм, гостиничный бизнес и сфера досуга. Ключевой задачей на этом этапе было обеспечение распространения мер поддержки на разные категории компаний и работников, в том числе на самозанятых, а также на временных работников и контрактников.
- В некоторых странах непосредственным и крайне важным приоритетом на этом этапе была адаптация существующих нормативных актов в сфере занятости для содействия получившей широкое распространение удаленной работе. Если бы это не было сделано, воздействие пандемии на производительность и устойчивость бизнеса было бы еще более разрушительным.

Стадия стабилизации

- На этапе стабилизации и приспособления ОРП были на переднем крае обеспечения безопасности возвращения на рабочие места, особенно в отношении охраны труда. Для этого потребовалось трехстороннее обсуждение и активное взаимодействие с компаниями – членами ОРП, разработчиками политики и специалистами по охране труда.
- Фокус на конкретных отраслях экономики, который могут предоставить ОРП, снова имел принципиальное значение. Это помогло государственным органам учитывать при разработке политики специфические проблемы ключевых отраслей и обеспечить максимальную конкретность рекомендаций, которые ОРП предоставляли работодателям. Так, проблемы, связанные с возвращением на работу, были очень разными в зависимости от типов и физической конфигурации разных рабочих мест.
- На этой стадии ОРП также участвовали в дебатах относительно потребностей в кратковременной инфраструктуре и переобучении (в том числе для перевода работников в отрасли с высоким спросом на рабочую силу).
- Приоритетным на этом этапе оставалось решение финансовых проблем бизнеса. Большинство предприятий микро-, малого и среднего бизнеса не имели достаточной ликвидности для того, чтобы продолжать работу более 15 дней, как выяснилось в ходе проведенного ОЭСР анализа

реакции предприятий малого и среднего бизнеса на кризис¹⁹. В этом особенно заметна ключевая роль ОРП в продвижении мер обеспечения выживания компаний, их эффективности и их продления в связи с продолжением кризиса.

- ОРП не только помогали в разработке мер поддержки со стороны государства, но и выступали центрами сбора информации по последним рекомендациям и новым пакетам поддержки.

Стадия восстановления

- Во время пандемии ОРП развивали ранее установленные отношения с государственными ведомствами для того, чтобы помочь в создании платформы для перезапуска национальной экономики и рынков труда. Продолжая работать с мерами в сфере охраны здоровья и смягчения воздействия национальных и местных локдаунов, ОРП будут оставаться в первых рядах тех, кто вырабатывает политику, способствующую восстановлению.
- К конкретным сферам интересов ОРП относятся содействие инвестициям и международной торговле (в том числе схемы эффективного страхования экспортных кредитов), гибкость рынка труда в интересах работодателей и работников, участие в разработке политики в области образования и переобучения, продвижение инвестиций в научно-исследовательскую деятельность и развитие технических навыков и содействие созданию новых рабочих мест.
- К другим особо важным вопросам постпандемической эры относятся производительность, жизнестойкость бизнеса и закладывание основ перехода к безуглеродной энергетике. ОРП могут стать лидером по направлениям, важность которых будет только расти – это содействие восстановлению производственных мощностей при поддержке перехода предприятий и работников неформального сектора экономики в формальный с соблюдением принципов равенства и инклюзивности.

► Кейс 7 – ЕСА²⁰: Проактивные рекомендации правительству Тринидада и Тобаго

Консультативная ассоциация работодателей Тринидада и Тобаго (ЕСА) принимала участие в обсуждениях Национального трехстороннего консультативного совета (НТАС) по разработке национального руководства по подготовке рабочих мест в Тринидаде и Тобаго к COVID-19. Некоторые рекомендации ЕСА были включены в окончательный вариант документа, представленного правительству. ЕСА также проводила мероприятия по информированию и обучению входящих в нее компаний по целому ряду вопросов, в том числе:

- изменения ситуации на национальном, региональном и международном уровне;
- связанные с COVID-19 вопросы на рабочих местах и меры, принимаемые работодателями, в том числе политика в отношении отпусков и поездок;
- вопросы охраны труда, в том числе меры по предотвращению распространения COVID-19 на рабочих местах;
- помощь работодателям в планировании обеспечения непрерывности работы бизнеса;
- образцы правил удаленной работы для компаний, входящих в Ассоциацию.

Важным компонентом подхода ЕСА является проактивность во взаимодействии со СМИ – представители Ассоциации дают интервью прессе, рассказывая о воздействии COVID-19 на сферу труда и о мерах, которые могут принимать работодатели.

¹⁹ Доклад ОЭСР о реакции предприятий малого и среднего бизнеса на кризис см.: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>.

²⁰ О работе Консультативной ассоциации работодателей Тринидада и Тобаго (ЕСА) см.: <https://www.ecatt.org>.

Отраслевой анализ

Один из многочисленных уроков связанного с COVID-19 кризиса – необходимость разрабатывать специальные подходы и меры поддержки для конкретных отраслей. Здесь на первый план выходит объединяющая роль ОРП – они не только дают бизнес-сообществу возможность коллективного высказывания, но и обеспечивают мощное представительство компаний, наиболее сильно пострадавших от кризиса, во взаимодействии с правительством.



Более 50% ОРП имеют в своем составе отраслевые ассоциации. Во время кризиса их специализированная точка зрения и понимание ситуации оказались незаменимыми²¹.

В ходе недавнего опроса, проведенного Бюро по деятельности работодателей и МОП, выяснилось, что более половины ОРП имеют в своем составе как компании, так и отраслевые ассоциации. Чуть менее трети ОРП – 32% - включают только федерации и ассоциации. Говоря о вкладе ОРП в разработку политики во время коронавирусного кризиса, важно отметить значимость такого взгляда изнутри отрасли. Он не только помогает в разработке первичных мер реагирования на кризис (особенно в наиболее пострадавших отраслях, таких как гостиничный бизнес, торговля непродовольственными товарами, транспорт и туризм), но и является ключом к восстановлению национальной экономики и рынков труда на следующей стадии.

В дальнейшем одним из приоритетов для ОРП станет разработка полноценной системы управления рисками, включающей в себя: (а) предотвращение/смягчение воздействия; (б) подготовка к реагированию; (в) предварительное восстановление; (г) реагирование; (д) восстановление²². Для этого потребуются сосредоточиться на возможных сценариях и на развитии внешней ситуации в нескольких отраслях – особенно в тех, на которые будет обращено пристальное внимание лиц, ответственных за разработку политики, СМИ и широкой общественности. Кроме того, ОРП могут поддерживать своих членов при разработке стратегий управления рисками для предприятий с использованием интегрированного подхода для работы с указанными ниже рисками, которые, вероятно, будут играть заметную роль в постковидном мире²³.

► Управление рисками на предприятиях

Рыночный риск	Кредитный риск	Ценовой риск	Риск в связи с управлением активами и пассивами	Технологический риск
Риск, связанный с человеческими ресурсами	Риск катастроф	Стратегический риск	Конкурентный риск	Риск, связанный с регулированием

²¹ Исследование АСТ/ЕМР и МОП. См. также: https://www.ilo.org/actemp/news/WCMS_749490/lang--en/index.htm.

²² Leonard, H.B. & Giles, D. (2009). Managing crises: Responses to large-scale emergencies. CQ Press. Leonard, H.B. & Howitt, A.M. (2009). Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework. In: Kunreuther, H. & Useem, M. (eds), Learning from catastrophes: Strategies for reaction and response. Pearson Prentice Hall.

²³ Lam, J. (2017). Implementing enterprise risk management: From methods to applications. John Wiley & Sons.

Баланс между здоровьем и экономикой

На протяжении всего кризиса одной из самых больших трудностей для органов государственной власти было соблюдение баланса между здоровьем экономики и физическим здоровьем населения. Обширные локдауны сильно повлияли на бизнес, работников и экономику. По словам самих ОРП, хотя они действительно участвовали в разработке и осуществлении мер поддержки в связи с COVID-19, их мнение относительно самого локдауна не учитывалось при его введении.

Некоторые ОРП – в том числе в Азии и Тихоокеанском регионе, Латинской Америке и Африке, входящие в [Программу сотрудничества голландских работодателей \(DECP\)](#)²⁴ – говорили о том, что они сыграли роль в «остановке кровотечения», но уже после того как экономика «получила ранение». Во многих странах говорилось о цене, которую люди заплатят за самоизоляцию и невозможность работать. Хороший пример – решение суда в Малави, не разрешившего вводить локдаун на том основании, что это было бы нарушением прав человека: люди должны иметь возможность зарабатывать на жизнь, а локдаун может привести страну на грань голода.

Это непростая и чувствительная тема для ОРП и широкого бизнес-сообщества. С одной стороны, содействие экономическому росту и отстаивание интересов бизнеса относится к их прямым обязанностям. В то же время, если возникнет ощущение, что организация недостаточно серьезно относится к рискам, которые несет с собой COVID-19, это может иметь негативные долгосрочные последствия для ее репутации. В целом, бизнес-сообществу удалось найти баланс: подчеркивается положительный эффект возобновления работы отдельных отраслей для экономики и занятости там, где это возможно, но при этом в центре внимания остается здоровье и благополучие работников, клиентов и населения в целом.

Правительства многих стран привлекали независимые группы ученых для информирования общественности и участия в разработке политических решений. В экономике ничего подобного не делалось – независимые команды экономистов не были привлечены для проведения регулярного и непредвзятого анализа и участия в дискуссиях по проблемам COVID-19 и его воздействия на занятость и бизнес. Об этом говорят во многих странах; это, в частности, было основной мыслью выступления генерального директора Конфедерации британской промышленности (CBI) Каролин Фэрбэрн, которая сказала, что «нельзя откладывать разработку видения социально ориентированного роста на период после победы над COVID-19»²⁵.

► *«Охрана здоровья граждан должна обеспечиваться одновременно с поддержанием работоспособности экономики. Для того чтобы защитить здоровье и жизни, нам нужно спасти экономику».*

► **Предраг Митрович**, президент Федерации работодателей Черногории

24 Подробнее о Программе сотрудничества голландских работодателей (DECP)) см.: <https://www.decp.nl>.

25 См. пример аргументов за социально ориентированный рост в статье: <https://www.thisismoney.co.uk/money/markets/article-8885453/Outgoing-CBI-boss-tells-PM-save-economy-Covid.html>.

Что дальше?

Природа нынешнего кризиса такова, что четкое разграничение между разными фазами отсутствует, и мы еще не скоро сможем говорить о пандемии в прошедшем времени. Ничего нельзя принимать как должное. Влияние и способность бизнес-сообщества быть услышанным будут важны как никогда, пока мы будем учиться жить в условиях локальных локдаунов и нового роста случаев инфицирования. Понятно желание двигаться вперед и концентрироваться на жизни в постковидном мире, однако, связанный с заболеванием кризис все еще продолжается. Вызов для тех, кто отвечает за разработку политики, и для бизнеса заключается в том, чтобы продолжать решать приоритетные задачи безопасности, одновременно планируя путь к долгосрочному восстановлению экономики и рынка труда.

►► [...] коронавирусный кризис все еще продолжается. Вызов для тех, кто отвечает за разработку политики, и для бизнеса заключается в том, чтобы продолжать решать приоритетные задачи безопасности, одновременно планируя путь к долгосрочному восстановлению экономики и рынка труда.

► ОРП во время кризиса умножили свои усилия, и одним из важных факторов была способность своевременно генерировать исследования и данные.

► **3. Анализ, исследования и интеллектуальное лидерство**

ОРП во время кризиса умножили свои усилия, и одним из важных факторов была способность своевременно генерировать исследования и данные. Опросы бизнеса, специализированные исследования и идеи для конкретных отраслей помогли бизнесу и предприятиям быть услышанными в многочисленных дебатах по вопросам COVID-19 во всем мире.

Воздействие через «уникальные данные»

Как исследования и данные помогали ОРП оказывать влияние во время кризиса? Возможность быстро опрашивать членов организаций в первую очередь помогла ОРП получить четкое представление о ситуации на входящих в них предприятиях и определить приоритетные требования к правительству и необходимые меры поддержки. Такой подход, основанный на данных и доказательствах, способствовал убедительности позиции ОРП с самого начала кризиса. Практические инструменты сбора данных – включая предоставленные Бюро по деятельности работодателей – дали ОРП возможность не только своевременно проводить исследования, но и представлять их результаты так, чтобы их воздействие было максимальным. Приведенные ниже кейсы дают представление о том, какие данные собирались и как они были использованы.

После локдауна на первый план в большинстве стран выходят проблемы с занятостью, и в этих условиях своевременно полученные данные о состоянии экономики и рынка имеют первостепенное значение. Политика не может разрабатываться на основе статистики, собранной несколько месяцев назад! Мировой сектор услуг в сфере занятости и широкое бизнес-сообщество могут сыграть огромную роль, предоставляя ответственным за выработку политики органам оперативные данные и идеи непосредственно с рынка труда. Данные по конкретным отраслям будут особенно полезны при принятии решений о необходимости продолжения поддержки отдельных секторов экономики. Примером может служить оперативно проведенная в четырех западно-балканских странах оценка²⁶, продемонстрировавшая воздействие кризиса на бизнес и на занятость, а также указавшая на возможные решения для возобновления деятельности.

Интеллектуальное лидерство

Яркий пример того, как ОРП берут на себя роль лидера по конкретным вопросам, связанным с COVID-19, связан с резким и значительным изменением способов работы. ОРП не только информировали своих членов о том, как организовать удаленную работу и инвестировать в цифровую инфраструктуру, рассказывая о лучших практиках, но и обеспечивали внедрение нужных мер регулирования. Организации работодателей во всем мире доносили до аудитории различные сообщения, в том числе о необходимости использования возможностей удаленной работы и о ее потенциальных последствиях для производительности. Менеджмент процессов возвращения

26 Подробно об оценке, проведенной на Западных Балканах см.: [WCMS_754190/lang--en/index.htm](https://wcms_754190/lang--en/index.htm).

на рабочие места также стал одной из областей, в которых ОРП проявили интеллектуальное лидерство таким образом, что от этого выиграли и бизнес, и работники, и те, кто принимает политические решения.

► Кейс 8 – Использование европейскими ОРП специализированных исследований и данных

Ниже приведены практические примеры того, как европейские ОРП используют данные, чтобы оценить развитие событий и выделить ключевые требования к правительству:

- **ННО (Норвегия):** Конфедерация норвежских предпринимателей (ННО) регулярно проводила опросы среди своих членов по вопросам COVID-19, например, относительно воздействия кризиса на компании (в том числе о необходимости сокращений), эффективности государственных мер поддержки компаний и о проблемах, с которыми бизнес сталкивается в сфере международной торговли.
- **ЕК (Финляндия):** Конфедерация финской промышленности (ЕК) регулярно проводила опросы работодателей, в том числе специальный опрос о последствиях снятия ковидных ограничений.
- **MEF (Черногория):** Быстро проведенная Федерацией работодателей Черногории (MEF) оценка имела принципиальное значение для выяснения специфики воздействия COVID-19 на бизнес.
- **MAI (Израиль):** Ассоциация промышленников Израиля (MAI) регулярно проводила опросы на предприятиях, в том числе с целью оценки воздействия предложенной государством финансовой поддержки для предотвращения увольнений.
- **Федерация работодателей Украины (ФРУ):** Работа по оценке практического воздействия на бизнес проводилась в русле сотрудничества федерации с профсоюзами и правительством.
- **СВІ (Великобритания):** Конфедерация британской промышленности (СВІ) создала специальный почтовый ящик, на который от компаний поступает информация по влиянию COVID-19 на бизнес; компании также отправляют туда свои размышления и делятся опытом и предложениями по возможным действиям государства.
- **SPCR (Чехия):** Конфедерация промышленности Чешской республики (SPCR) регулярно проводила опросы среди своих членов, в том числе среди отдельных групп предприятий, например, опрос по воздействию COVID-19 на экспортные компании.
- **VOSZ (Венгрия):** Проводимые Национальной ассоциацией работодателей и предпринимателей (VOSZ) опросы фокусировались на отдельных отраслях, например, был проведен анализ воздействия коронавирусного кризиса на цифровую экономику.

► Кейс 9 - FKE²⁷: Использование данных для демонстрации влияния проблем с денежными средствами на деятельность работодателей в Кении

Обширный опрос²⁸, проведенный Федерацией работодателей Кении (FKE) среди всех ее членов, позволил лучше понять, какие последствия пандемия может иметь для бизнеса и какая поддержка нужна от государства. Вот основные выводы и результаты.

²⁷ Информацию о работе Федерации работодателей Кении (FKE) см.: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php>.

²⁸ Подробно об опросе FKE см.: <http://www.fke-kenya.org/site/index.php/news-and-media/press-releases#>.

- Наличные средства были основной проблемой для 84% компаний, причем 75% также указывают на трудности с поставками. 70% компаний не считают оказанную государством помощь достаточной.
- Среди предложенных конкретных решений было снижение корпоративных налогов, создание «Фонда поддержки выплаты зарплаты», ускорение открытия рынков и снятие запрета на ночную работу транспорта, особенно грузового.
- Также было предложено, чтобы Центральный банк вместе с коммерческими банками разработал систему выплаты кредитов и возможность получения кредитов на основе прогнозов движения наличных средств.
- Лишь 10% респондентов смогли организовать работу своих сотрудников из дома. Для прогресса в этой сфере нужны руководства для работодателей и совершенствование технологической инфраструктуры.

Проведенное FKE исследование также демонстрирует воздействие кризиса на занятость – так, выяснилось, что в результате пандемии с мая по июль 2020 г. занятость в формальном частном секторе сократилась на 8,3%, более 170 000 человек потеряли работу. Лишь 30% принявших участие в опросе компаний имели достаточно средств для выплаты зарплаты в течение следующих шести месяцев, что указывает на насущную необходимость государственной поддержки предприятий для сохранения миллионов рабочих мест в частном секторе. Для смягчения последствий кризиса FKE также рекомендует активизировать сотрудничество социальных партнеров, чтобы стабилизировать условия труда и поддержать затраты на рабочую силу на конкурентном уровне.

► Кейс 10 – SCCI: План восстановления и обеспечения благосостояния²⁹ Сейшельских Островов

Торгово-промышленная палата *Сейшельских Островов (SCCI)* пользуется разными источниками данных и специализированных исследований для принятия решений по неотложным действиям, а также по долгосрочному планированию развития экономики и бизнеса в стране. План восстановления и обеспечения благосостояния начинается с признания того, что «COVID-19 изменил бизнес и общество непредсказуемым образом, но неизменной осталась ценность человека». В планах восстановления человек стоит на первом месте.

Для разработки актуальной, работающей и выполнимой стратегии восстановления SCCI обратилась к своим членам за информацией о существующих проблемах и достижениях. План разрабатывался на основе конкретных подборок данных, среди которых были последние международные показатели, количественные данные о воздействии COVID-19 на бизнес и качественные исследования относительно мер, которые могли бы наилучшим образом способствовать прогрессу бизнеса на Сейшельских Островах.

Обратная связь и идеи членов позволили SCCI подготовить планы и решения по содействию в выплате заработной платы, обеспечению сохранения рабочих мест и предоставлению кредитов работодателям. Кризис показал, как ОРП и трехсторонние соглашения помогают стране двигаться вперед.

29 План восстановления и обеспечения благосостояния, предложенный SCCI см.: <http://www.employment.gov.sc/media-centre/publications/item/330-scci-proposes-recovery-and-prosperity-plan>.

►► Компании провели огромную работу во время связанной с заболеванием чрезвычайной ситуации, поставив безопасность и благополучие своих работников и клиентов на первое место.

► 4. Активизация и демонстрация реакции бизнеса

Компании провели огромную работу во время связанной с заболеванием чрезвычайной ситуации, поставив безопасность и благополучие своих работников и клиентов на первое место. Демонстрация таких примеров и их активное продвижение, способствующее позитивной репутации бизнеса в целом, остается ключевой миссией для ОРП во всем мире.

Хорошие истории

ОРП не только предоставляют достоверные данные, но и обращаются к тем, кто принимает политические решения, и к обществу в целом на более эмоциональном и личностном уровне, рассказывая об осязаемых примерах того, как бизнес-сообщество берет на себя дополнительные обязанности во время кризиса. Хороший пример такой «демонстрационной» роли – инициатива СВИ «Герои бизнеса» в Великобритании, в рамках которой работодателям и работникам предлагали делиться положительными примерами через специальный почтовый ящик, которые СВИ затем собирала и о которых рассказывала через внешние каналы коммуникации и медиа-сети. Конкретные примеры, о которых они рассказывали – перевод работников на другое место работы, поддержка пострадавших семей, помощь людям в поддержании психического и физического благополучия, предоставление необходимых СИЗов.

Дело в том, что недостатка в материале не было! Вот лишь несколько практических примеров из разных стран.

- Скоординированные призывы к акциям солидарности, в том числе создание специализированных фондов для сбора пожертвований от бизнеса для помощи с разрешением кризиса и поддержки пострадавших семей.
- Производство и распространение СИЗов и медицинского оборудования – работодатели, в том числе пивоваренные компании, перестроили свою работу и начали производить огромный объем дезинфицирующих гелей в начале кризиса, когда их не хватало.
- Гостиничные сети предоставляли свои помещения для использования в медицинских целях, когда была такая необходимость.
- Работодатели переводили работников в сектора, испытывавшие потребность в рабочей силе, например в логистику, производство и распространение продуктов питания.
- Содействие массовому переходу на удаленную работу и первоочередное внимание здоровью и благополучию сотрудников.
- Проактивное вовлечение работников, в том числе на важнейшем этапе первоначального планирования возвращения на рабочие места – сюда относится проведение опросов для выявления и понимания проблем и конкретных обстоятельств в жизни работников.
- Продвижение сотрудничества и солидарных действий работодателей и активное содействие участию работников в волонтерстве.

► Кейс 11 – CONFIEP³⁰: Финансирование производства медицинского оборудования и содействие частно-государственному сотрудничеству в Перу

Национальная конфедерация организаций частного бизнеса Перу (CONFIEP) предоставила 100 механических аппаратов ИВЛ «Самай» Министерству здравоохранения в рамках действий по борьбе с COVID-19. Эта инициатива – результат прочного сотрудничества организаций частного и государственного секторов; в ее рамках был также создан специальный фонд, цель которого – собрать полмиллиона долларов.

Научно-исследовательское подразделение военно-морского флота Перу отвечало за создание аппаратов ИВЛ «Самай». Первая партия оборудования была передана Министерству здравоохранения на церемонии с участием президента CONFIEP и главнокомандующего военно-морского флота Перу, а также членов правительства. Эта церемония стала уникальной платформой, высветившей роль бизнес-сообщества и пользу частно-государственного сотрудничества.

CONFIEP в дальнейшем продолжила предоставление вентиляторов и другого оборудования, например кислородных баллонов. Фонд помощи с начала кризиса привлек пожертвования от более чем 160 компаний, объединений бизнеса и отдельных предпринимателей.

► ОРП и бизнес, который они представляют, считают себя неотъемлемой частью общества; они способны обеспечить позитивные изменения и берут на себя ответственность за них.

Призывы к действию

ОРП и бизнес, который они представляют, считают себя неотъемлемой частью общества; они способны обеспечить позитивные изменения и берут на себя ответственность за них. Активизирующая роль ОРП стала особенно значимой во время связанного с COVID-19 кризиса; эти призывы к действию вылились в позитивные примеры, о которых шла речь выше. Управление репутацией стало приоритетом для бизнеса в большинстве стран, а для ОРП во время пандемии стало важно больше «показывать», а не «рассказывать».

Привлечение внимания к конкретным призывам является приоритетом, создавая эффект «снежного кома» в плане вовлечения членов. Хороший пример – организованный Торгово-промышленной палатой Узбекистана онлайн-конкурс («COVID-19 Challenge 2020») для стимулирования инновационных инструментов и решений по смягчению последствий пандемии COVID-19. К участию были приглашены новаторы Узбекистана, чтобы, объединив технологию и предпринимательские навыки, разработать инновационные подходы к конкретным проблемам в таких областях, как здравоохранение, образование, помощь наиболее уязвимым группам населения, поддержка малого бизнеса и сообществ. ТППУ опубликовала лучшие идеи проектов на своем сайте³¹.

30 Подробнее о деятельности Национальной ассоциации частного бизнеса Перу (CONFIEP) см.: <https://www.confiep.org.pe>.

31 Информацию о победивших проектах см.: <https://chamber.uz/ru/news/6164>.

► Кейс 12 – FICCI³²: Призывы к поддержке бизнеса в Индии

Федерация торгово-промышленной палаты Индии (FICCI) с самого начала взяла на себя инициативу, разработав подробный опросник³³ о влиянии COVID-19 на промышленность Индии, включающий среди прочего вопросы относительно практических предложений по возможным мерам. Опросник широко распространялся по каналам органов власти, в разных отраслях и среди заинтересованных сторон. Среди других заметных действий были разработка справочника для членов FICCI, содержащего данные представителей государственных органов в разных штатах, ответственных за перемещение жизненно важных товаров и человеческих ресурсов.

FICCI также проводила широкомасштабные консультации со своими членами для выявления конкретных трудностей и приоритетов в разных отраслях. Полученная обратная связь и идеи были использованы для составления рекомендаций правительству. Среди конкретных предложений и призывов к действию были:

- содействие облегчению доступа к кредитованию для бизнеса, особенно для предприятий, работающих в условиях очень коротких финансовых циклов;
- ослабление некоторых требований в конкретных отраслях без применения штрафных санкций;
- включение форс-мажорных условий в положения о банковских гарантиях с продлением на срок минимум в шесть месяцев;
- создание пунктов контакта в разных штатах для максимально быстрого разрешения отраслевых вопросов;
- призыв к Министерству труда обеспечить свободное передвижение работников, занятых в производстве и логистике на основании их собственного заявления.

32 Информацию о деятельности Федерации торгово-промышленной палаты Индии (FICCI) см.: <http://ficci.in/#>.

33 Опросник опубликован в марте 2020 г. Основные результаты опроса см.: <http://ficci.in/Sedocument/20497/FICCI-Survey-COVID19.pdf>.

Сотрудничество ОРП друг с другом, а также с организациями работников, государственными ведомствами и другими заинтересованными сторонами стало важной темой во время кризиса. Как сделать это платформой для дальнейшего развития?

► 5. Новая эра сотрудничества

Сотрудничество ОРП друг с другом, а также с организациями работников, государственными ведомствами и другими заинтересованными сторонами стало важной темой во время кризиса. Как сделать это платформой для дальнейшего развития? Являемся ли мы свидетелями устойчивого изменения в культуре и начала новой эры сотрудничества и социального диалога?

Примеры инновационных коалиций

ОРП тесно сотрудничают с государством и с другими заинтересованными сторонами, в том числе с профсоюзами. По данным исследования Бюро по деятельности работодателей и МОР, более 90% ОРП сотрудничали с другими организациями бизнеса и участвовали в двустороннем социальном диалоге во время этого кризиса. Это привело к выработке совместных руководств и своевременных согласованных действий. Взаимодействие происходило и между отдельными компаниями, в том числе компаниями-конкурентами в таких секторах, как фармацевтика и медико-биологическая промышленность – там, где раньше о совместном подходе не было даже речи. Это сотрудничество будет принципиально важным на последующих стадиях кризиса, когда мы будем думать о том, как наилучшим образом активизировать национальную экономику и рынки труда.



Более 90% ОРП во время кризиса участвовали в двустороннем социальном диалоге.

«После осуществления необходимых срочных мер мы призываем министров сотрудничать с профсоюзами и работодателями в деле координации плана по восстановлению, строительству и укреплению потенциала сопротивления³⁴».

► **Шаран Барроу**, генеральный секретарь Международной конфедерации профсоюзов

34 Обращение к участникам встречи министров труда и занятости «Большой двадцатки», 23 апреля 2020 г.

Во время кризиса организации оставили застарелые противоречия позади и начали создавать партнерства и предпринимать совместные инициативы. Организации бизнеса создавали коалиции с организациями работников для того, чтобы вместе вести переговоры с правительством и вырабатывать практические решения для поддержки экономики. Хороший пример коллегиального подхода – совместная декларация и заявление Турецкой конфедерации ассоциаций работодателей (TISK) и других турецких организаций бизнеса и профсоюзов относительно государственной поддержки во время связанного с COVID-19 кризиса. Примеры сотрудничества можно использовать как основу для развития и платформу для совместных действий на стадии восстановления.

► *«ОРП взяли на себя инициативу по представлению решений, помогающих выплачивать зарплату, защищать рабочие места и предоставлять кредиты работодателям. Кризис дал хороший пример того, как трехсторонние отношения могут использоваться не “для галочки”, а для того, чтобы помогать стране двигаться вперед».*

► **Оливер Бастьен**, председатель Торгово-промышленной палаты Сейшельских Островов (SCCI)

Еще одной характеристикой кризиса стало усиление сотрудничества внутри бизнес-сообщества, объединение работодателей-конкурентов для осуществления изменений и сотрудничество отраслевых объединений работодателей с национальными федерациями. Так, в Словакии Федерация объединений работодателей (AZZZ) и объединения бизнеса (RÚZ, AEP, SOPK, Club 500, SPPK и ZAP SR) выступили единым фронтом, призвав правительство создать группу по разрешению экономического кризиса под председательством премьер-министра. Как сказано в известной словацкой пословице, «тот, кто дает быстро, дает дважды». Выступление бизнеса с единым мнением придало обсуждению необходимую срочность и дало коалиции возможность прямо и откровенно говорить о недостатках первоначально предложенных государством мер поддержки бизнеса.

► *«Социальные пакеты не должны иметь фатальных последствий для компаний. Гибкость и время реакции имеют сегодня решающее значение».*

► **Мириам Филова**, пресс-секретарь AZZZ (Федерации объединений работодателей Словакии)

► *«Тесное сотрудничество между государством, работодателями и профсоюзами – наряду с активным вовлечением работников и продолжением совершенствования системы детских учреждений, транспорта и тестирования – станут строительным материалом успеха».*

► **Джош Харди**, заместитель генерального директора CBI

Социальный диалог во время кризиса

Чтобы смягчить разрушительные последствия кризиса для компаний, в коллективные договоры были внесены изменения, например повышение зарплаты было заморожено на период кризиса. В отдельных отраслях был также использован прагматический подход. Хороший пример – соглашение в Германии нового коллективного договора в сфере торговли металлом, отразившего реалии кризиса путем введения положений, связанных с замораживанием зарплаты, сокращением рабочей недели и предоставлением отгулов работникам, которые должны были оставаться дома с детьми. Еще один положительный пример – совместное заявление Федерации работодателей Уганды (FUE) и Национальной организации профсоюзов (NOTU). Он говорит об общей решимости работодателей и представителей работников «активизировать усилия по контролю за воздействием COVID-19 и учету интересов всех людей, особенно живущих с ВИЧ или инвалидностью, мигрантов и других уязвимых групп».

В отдельных странах пандемия стала «сигналом к пробуждению», напомнив о необходимости более активного диалога и консультаций в кризисный период. Обсуждение, имевшее место в Республике Корея, отчетливо показало, о каких важных вопросах идет речь – при принятии совместных мер профсоюзы участвуют в обеспечении сокращения расходов компаний, что необходимо для сохранения рабочих мест, бизнес принимает на себя обязательство сохранить максимально возможное количество работников, несмотря на экономическую неопределенность, а государство предоставляет работодателям необходимую финансовую поддержку, а пострадавшим работникам – дополнительную социальную защиту (см. кейс 13). Еще один конкретный пример – трехсторонний меморандум, подписанный в Кении Министерством труда, Центральной организацией профсоюзов Кении (COTU-K) и Федерацией работодателей Кении (FKE).

■ ■ *«Сейчас не время для нерешительности; сейчас время мыслить смело и масштабно и использовать инновационную политику для восстановления роста экономики. Необходимо переписать правила в сфере труда и принять тот факт, что действовать надо иначе. В основе этого нового будущего должны быть социальный диалог и трипартизм».*

► **Мтунзи Мдваба**, вице-президент Международной организации работодателей по взаимодействию с МОТ³⁵

Социальные партнеры на всемирном, региональном и национальном уровне объединились ради общей цели обеспечения устойчивости предприятий, занятости и благосостояния на основе крепкого социального диалога. Этому посвящено совместное заявление Международной организации работодателей (МОР) и Международной конфедерации профсоюзов (МКП), сделанное в марте 2020 года, в котором подчеркивалась «важная роль социального диалога и социальных партнеров в контроле за распространением вируса на рабочих местах и за их пределами, а также в предотвращении массовой потери работы в краткосрочной и среднесрочной перспективе». В заявлении особо отмечается, что совместная ответственность и диалог необходимы для обеспечения стабильности в длительной перспективе. Теме потенциала сотрудничества между ОРП и организациями работников во время кризиса в более общем плане посвящен недавний доклад МОТ «Возможности сотрудничества между организациями работодателей и работников в условиях конфликтов и бедствий»³⁶.

35 Выступление на виртуальном Глобальном саммите по вопросам COVID-19 и сферы труда, 2020 г.

36 Доклад МОТ «Возможности сотрудничества между организациями работодателей и работников в условиях конфликтов и бедствий» см.: https://ilo.org/moscow/information-resources/publications/WCMS_755622/lang--ru/index.htm.

Хорошим примером на региональном уровне стало сделанное в марте 2020 года заявление европейских социальных партнеров – BusinessEurope и Европейской конфедерации профсоюзов, а также Европейского центра предпринимательства и SMEUnited. В заявлении содержался призыв к национальным правительствам предпринять решительные меры для поддержки здравоохранения в своих странах, укрепления систем социальной защиты и мобилизации неиспользуемых структурных фондов и других фондов ЕС для предоставления финансовой поддержки наемным работникам и самозанятым. Авторы заявления также призывают сделать кредиты и финансовую поддержку доступными для предприятий, особенно для всех видов малого и среднего бизнеса, пострадавших от локдауна и чрезвычайных мер, при скоординированном участии со стороны бюджетных органов ЕС, Европейского центрального банка, Европейского инвестиционного банка и национальных банков развития.

► Кейс 13 – Трехстороннее соглашение, заключенное в Республике Корея

«Декларация о трехстороннем соглашении по преодолению связанного с COVID-19 кризиса» была формально принята в Республике Корея 6 марта 2020 года. Она стала мощным заявлением о совместных намерениях правительства и социальных партнеров. В соглашении признавалась необходимость совместной работы для решения насущных проблем, вызванных пандемией; в нем также подчеркивалась необходимость защиты работников и бизнеса и сохранения рабочих мест.

После того, как правительство объявило о «новой корейской договоренности в сфере занятости», два крупнейших профсоюзных объединения – Федерация профсоюзов Кореи (FKTU) и Корейская конфедерация профсоюзов (KCTU) – заявили 12 мая о том, что после перерыва в 21 год они возобновляют трехсторонние переговоры по вопросам занятости. Несмотря на то, что формальный договор так и не был подписан, серьезные социально-экономические последствия пандемии заставили сделать заметный шаг вперед в области диалога и коллективных действий.

► Кейс 14 – EFC³⁷: Создание трехсторонней рабочей группы по COVID-19 в Шри-Ланке

Специальная трехсторонняя рабочая группа была создана в Шри-Ланке для выработки рекомендаций по соблюдению интересов работников и работодателей и для содействия социальному диалогу. Результатом ее деятельности стала подготовка трехстороннего соглашения между Федерацией работодателей Цейлона (EFC), профсоюзами и Министерством профессионального обучения, занятости и трудовых отношений.

Деятельность EFC включала в себя рекомендации правительству по вопросам выработки политики, направленные на обеспечение поддержки работников и бизнеса во время кризиса. Трехстороннее соглашение стало редким примером согласования всеми заинтересованными сторонами фиксированного минимального размера оплаты труда на национальном уровне; кроме того, в нем были освещены конкретные вопросы, такие как дневная ставка оплаты труда, и оговорена возможность частичной оплаты за дни простоя. Опыт Шри-Ланки – прекрасная иллюстрация способности бизнеса ставить благополучие работников во главу угла в кризисной ситуации.

Ключевым моментом реагирования EFC на кризис была скорость – и это касается не только деятельности рабочей группы, но и проведения быстрых перемен в секретариате, и обеспечения своевременной коммуникации с членскими организациями. Результатом стало предоставление быстрых и прицельных рекомендаций бизнесу по приоритетным вопросам, таким как виды удаленной работы и уведомления со стороны государственных органов о комендантском часе и о жизненно важных услугах, которые разрешено предоставлять.

37 Подробнее о работе Федерации работодателей Цейлона (EFC) см.: <http://www.employers.lk>.

► Кейс 15 – SNEF³⁸: Общий подход к предотвращению потери рабочих мест в Сингапуре

Министерство человеческих ресурсов, Национальный конгресс профсоюзов (NTUC) и Национальная федерация работодателей Сингапура (SNEF) подписали трехстороннюю рекомендацию по действиям в отношении рабочей силы и проблемам в сфере занятости, связанным с кризисом COVID-19. Эта рекомендация предлагает бизнесу прибегать к «оптимизации» (т.е. к сокращению штата) только в крайнем случае и только после того, как все остальные возможности исчерпаны.

Альтернативы оптимизации, перечисленные в рекомендации:

- повышение квалификации и переобучение работников;
- перевод работников в другие подразделения компании;
- гибкий график работы и укороченная рабочая неделя;
- изменение оплаты труда по результатам социального диалога;
- неоплачиваемый отпуск.

В документе также подчеркивается необходимость в эффективных консультациях, прозрачности и привлечении к участию профсоюзов в тех случаях, когда оптимизация – единственный выход. Что касается бизнеса, в рекомендации подчеркивается тот факт, что огромное большинство работодателей по-настоящему беспокоятся о своих сотрудниках и предпочитают любые меры сокращения.

► Кейс 16 – CPC³⁹: Инициатива SiEmpre в Чили

Инициатива солидарности и инноваций в бизнесе (SiEmpre⁴⁰) объединила компании, предпринимателей и бизнес вокруг ясной общей цели: помочь Чили восстановиться. В рамках этой инициативы, во главе которой стоит Конфедерация промышленности и торговли Чили (CPC), образована коалиция отраслевых организаций в производственном секторе, горнодобывающей промышленности, строительстве, сельском хозяйстве и финансах. Основная цель – активизировать привлечение средств бизнеса в фонд, оказывающий помощь с продуктами питания и медицинскими услугами.

Пандемия наиболее тяжело отразилась на занятости и качестве жизни самых уязвимых групп общества. В марте 2020 года работодатели и предприниматели создали фонд, помогающий населению в решении острых медицинских проблем. Бизнес и предприниматели – совместно с Министерством социального развития и благотворительными организациями – также обеспечивали предоставление наборов основных продуктов как минимум 125 000 семей из самых уязвимых слоев общества.

В рамках SiEmpre было привлечено более 100 миллионов долларов для оказания продуктовой и медицинской помощи. Эта инициатива – прекрасный пример результата, которого можно достичь при помощи солидарности, инноваций и сотрудничества.

38 Информацию о работе Национальной федерации работодателей Сингапура (SNEF) см.: <https://snef.org.sg>.

39 Подробнее о работе Конфедерации промышленности и торговли Чили см.: <https://www.cpc.cl>.

40 Информацию об инициативе SiEmpre в Чили см.: <https://siempreporchile.cl>.

▶ Часть 2

Инициатива: «Сделать еще лучше» – как будут развиваться роль, услуги и воздействие ОРП?



Часть 2

Инициатива: «Сделать еще лучше» – как будут развиваться роль, услуги и воздействие ОРП?

Среди различных связанных с пандемией обсуждений есть один вопрос, не вызывающий разногласий: мы не придем к так называемой «новой норме» при помощи простой перезагрузки и возврата к тому, как все было до кризиса. Существует общее стремление использовать сложившуюся ситуацию для позитивных перемен. У ОРП есть возможность развить достигнутое на пике глобального пандемического кризиса и стать лидером политических перемен. Сейчас время и для разработки новых услуг для членов ОРП, и для новых подходов к отстаиванию их интересов.

На основании обратной связи, которую предоставляют компании, представители власти и другие заинтересованные стороны, можно заключить, что на следующей стадии кризиса и постпандемической эры у ОРП будет уникальная возможность переопределить свою роль и вклад в следующих сферах:

- 1. Лидерство в деле восстановления экономики и рынка труда** – По мере превращения кризиса в области здравоохранения в широкомасштабный кризис в экономике и сфере занятости ОРП будут играть ключевую роль в процессе восстановления. Это включает в себя создание благоприятной среды для развития предпринимательства и содействия экономическому росту и для оказания помощи в сфере занятости, которая находится под угрозой.
- 2. Лидерство в реагировании на новые политические вызовы** – Правительства разных стран и международные институты выявили ряд растущих вызовов, в том числе в сфере занятости молодежи, равенства и инклюзии, неформальной экономики, новых способов работы и долгосрочных подходов к охране здоровья и безопасности работников и заботе об их благосостоянии. ОРП могут проактивно подойти к разработке новых решений для этих новых проблем.
- 3. Лидерство по отношению к будущему сферы труда** – ОРП во всем мире уже в течение ряда лет находятся в авангарде программ интеллектуального лидерства. Использование новых моделей ведения бизнеса и умение предвидеть, какие новые навыки будут востребованы, приобретут еще большую важность для процветания бизнеса и экономики в условиях «новой нормы».
- 4. Лидерство в отношении репутации и управления рисками** – Как никогда важным становится проактивный подход к репутации и управлению в условиях кризиса. Быстрые изменения в сфере государственной политики, подводные камни и пристальный интерес соцсетей, круглосуточное внимание со стороны СМИ – все это повышает вероятность появления негативных новостей и публикаций, с которыми ОРП предстоит в будущем иметь дело.
- 5. Лидерство в области новых услуг** – Что «новая норма» означает для роли, которую играют ОРП, для их деятельности по защите интересов бизнеса и для услуг, которые они предоставляют? С учетом понесенного ущерба и волатильности экономики, общественной сферы и бизнеса сейчас самое время для инноваций и использования новых возможностей.

■ ■ Связанный с COVID-19 кризис отчетливо показал: если не работает частный сектор, не работает вся страна; без живого и дышащего бизнес-сообщества не может быть ни экономики, ни новых рабочих мест.

► 1. Лидерство в деле восстановления экономики и рынка труда

По мере превращения кризиса в области здравоохранения в широкомасштабный кризис в экономике и сфере занятости ОРП будут играть ключевую роль в процессе восстановления. Связанный с COVID-19 кризис отчетливо показал: если не работает частный сектор, не работает вся страна; без живого и дышащего бизнес-сообщества не может быть ни экономики, ни новых рабочих мест. Путь к восстановлению будет непростым. ОРП окажутся в авангарде тех, кто помогает экономике и рынкам труда адаптироваться и перезагрузиться.

Создание условий для восстановления бизнеса

Возобновление работы национальной экономики – не линейный процесс. Нам придется пережить отбрасывание назад в связи с новыми вспышками и локальными или национальными локдаунами. По последнему пункту важно, чтобы ОРП в разных странах играли заметную роль и имели сильную позицию на региональном, а также национальном уровне. В регионах они должны не только вырабатывать способы реакции на локальные вспышки инфекции, но и, вероятно, будут играть ключевую роль в будущих обсуждениях потребности в определенных профессиональных навыках на местном уровне и во внутренних инвестициях. В некоторых странах кризис породил широкое обсуждение передачи полномочий региональным органам власти.

■ ■ *«Некоторые отрасли могут радикально измениться в результате кризиса, а у каких-то появятся новые возможности. Может поменяться подход государства к расходам и к разработке политики. Лидеры ОРП должны отчетливо понимать: в 2021 году входящие в них предприятия будут работать в совсем иных условиях, чем в 2019-м. Вам нужно опередить их».*

► Фил О'Райли, председатель ОЭСР по вопросам бизнеса

При наличии благоприятной атмосферы регулирования компании смогут сосредоточиться на том, что у них получается лучше всего: на обеспечении роста и создании рабочих мест. На пике ковидного кризиса были заметны позитивные изменения – учет государственным органом проблем, вызывавших закономерную озабоченность работодателей – в особенности предприятий малого и среднего бизнеса с ограниченным доступом к поддержке по кадровым вопросам.

Среди положительных примеров – согласие правительства Великобритании отложить введение в действие изменений в индивидуальном налогообложении фрилансеров и самозанятых, а также решение Швеции отсрочить принятие коллективных договоров.

В тот момент, когда работодатели в большинстве отраслей боролись за выживание и всеми силами старались не допустить массовых сокращений, было очень важно не создавать дополнительных раздражителей, таких как введение новых налоговых правил или нормативов по занятости. Этот же аргумент относится к следующей фазе кризиса: в то время как работодатели во всех ключевых отраслях экономики концентрируют всю свою энергию на том, чтобы вернуть бизнес в рабочее состояние, необходимо не отвлекать их и дать им возможность действовать свободно и гибко.

Это не аргумент в пользу хаоса или «гонки уступок». Пропорциональные и эффективно выполняемые нормы служат интересам всех законопослушных компаний и работников. Это лишь призыв использовать прагматический подход, учитывающий постпандемические приоритеты, а также новую динамику будущего развития, которая намечалась еще до пандемии. Поиск эффективных путей донесения этой идеи будет приоритетом для ОРП по всем мире после отмены локдаунов.

► *«Поддержать предприятия с тем, чтобы они смогли вернуть людей на рабочие места – это ключевой и важнейший шаг, который должно сделать государство. Только четкая стратегия помощи предприятиям в восстановлении и возвращении работников на рабочие места сможет помочь долгожданному восстановлению».*

► **Жаклин Муго**, исполнительный директор Федерации работодателей Кении

► Кейс 17 – Как европейские ОРП способствуют восстановлению экономики и планированию?

ОРП заняты не только немедленным реагированием на кризис – они разработали целый ряд инициатив на более долгосрочную перспективу, для обеспечения конкурентоспособности, которая выдержит будущие вызовы. Продвижение частно-государственных инвестиций в таких ключевых областях, как обеспечение экологичности национальной экономики – важная составляющая этой ориентированной на будущее повестки. Вот некоторые примеры из стран Европы:

- **Конфедерация норвежских предпринимателей (NHO):** Конфедерация запустила новую страницу в интернете под названием «Десять целей Норвегии до 2030 года – дорожные карты для будущего бизнеса»⁴¹. На ней собраны статьи, интервью, видео и другая информация, представляющая убедительное видение способов выхода из ковидного кризиса и обеспечения устойчивости на будущее.
- **Конфедерация датской промышленности (DI):** План «Выйти из кризиса – вернуться к зеленому развитию»⁴², разработанный для Дании, содержит 70 предложений,

41 Дорожную карту «Десять целей Норвегии», разработанную NHO см.: <https://www.nho.no/tema/neste-trekk/>.

42 Информацию о плане «Выйти из кризиса – вернуться к зеленому развитию» см.: <https://www.danskindustri.dk/om-di/kontakt-os/presse/arkiv/pressemeddelelser/2020/4/di-fremlogger-milliardplan-for-danmarks-vej-ud-af-krisen/>.

касающихся восстановления функционирования общества, по пяти направлениям: климат, инфраструктура, инвестиции в исследования, инновации и цифровизация. План нацелен на укрепление роли Дании в качестве государства-экспортера и стимулирование экономики. Его задача – создать 30 000 рабочих мест и увеличить поступления в бюджет на 45 миллиардов крон.

- **Ирландская конфедерация бизнеса и работодателей (IBEC):** Новая масштабная кампания IBEC «Перезапустить и переосмыслить»⁴³ представляет видение и дорожную карту для восстановления и обеспечения устойчивости экономики. Кампания включает комплекс тематических политических мер, рассчитанных на три этапа: 100 дней, конец 2020 года и конец 2023 года.
- **Всеобщая конфедерация итальянской промышленности (Confindustria):** Предложения Конфедерации по смягчению последствий COVID-19 для экономики⁴⁴ имеют шесть основополагающих элементов: государственные инвестиции и инфраструктура, амбициозный план восстановления на европейском уровне, гарантии ликвидности компаний, упрощение регулирования, стимулирование трудоустройства молодежи и частных инвестиций.
- **Федерация бельгийских предприятий (FEB):** Предложения Федерации по восстановлению⁴⁵ концентрируются на мерах по содействию экономическому росту и стимулированию спроса и инвестиций. Повышение конкурентоспособности также должно включать в себя новые меры на рынке труда и поддержку цифровизации и зеленой экономики.
- **Испанская конфедерация предпринимательских организаций (CEOE):** План восстановления, предложенный CEOE, предлагает сконцентрировать усилия на переходе к зеленой энергетике, выработке доверия на основе правовой определенности и социального диалога и созданию более гибкой системы регулирования. План также предполагает усиление поддержки предприятий малого и среднего бизнеса и инклюзивный рост посредством профессионального обучения и частно-государственных партнерств в таких областях, как образование, здравоохранение и инфраструктура. В ноябре 2020 года CEOE конкретизировала свои предложения в формате плана из десяти пунктов⁴⁶, направленного на оптимизацию финансирования восстановления в ЕС.

Перезапуск национальных рынков труда

Кризис, связанный с пандемией, не мог не привести к экономическому кризису, который, в свою очередь, вызвал кризис в сфере занятости. Что могут сделать ОРП, чтобы не только вместе с властями способствовать восстановлению бизнеса (о чем говорилось выше), но и помочь государству справиться с предстоящими проблемами в сфере занятости?

На основании последних данных, полученных от органов власти и лидеров промышленности – а также данных об уже осуществляемых совместных действиях – мы собрали практические меры того, что можно сделать.

43 О кампании «Перезапустить и переосмыслить» см.: <https://www.ibec.ie/connect-and-learn/media/2020/05/11/ibec-launches-major-new-reboot-and-reimagine-campaign>.

44 Предложения Confindustria по смягчению последствий COVID-19 для экономики см.: <https://www.confindustria.it/wcm/connect/cea875ab-58b0-40a3-b648-f88dde682b1f/Assi+portanti+di+azione+e+reazione+all%27artramento+dell%27economia.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORK SPACE- cea875ab-58b0-40a3-b648-f88dde682b1f-n2-qFFu>.

45 Предложения FEB по восстановлению см.: https://www.feb.be/globalassets/publicaties/een-4x4-turborelanceplan-om-het-groei-potentieel-van-onze-economie-te-versterken/plan-de-relance-4x4-turbo_fr_def.pdf.

46 Подробнее о плане «10 мер по оптимизации финансирования европейского плана восстановления» см.: <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/videos/10-medidas-de-ceoe-para-optimizar-los-fondos-del-plan-europeo-de-recuperacion>.

- Вместе с государством и заинтересованными сторонами разработать полномасштабную стратегию по обеспечению роста производительности. В постковидной экономике повышение производительности будет ключом к созданию финансовой подушки (т.е. денежных резервов и превышения активов над обязательствами), инвестиций в повышение уровня образования и навыков работников, а также в технологии, обеспечивающие повышение выносливости предприятий. Это позволит им экономически и структурно укрепиться, чтобы выстоять при будущих колебаниях спроса и предложения, а также адаптироваться к новым и будущим условиям рынка. В этом контексте ОРП будут существенным образом направлять и поддерживать своих членов на пути к росту производительности.
- Вместе с государством разрабатывать пути качественного стимулирования работодателей, с тем чтобы помочь им сохранить персонал – в особенности по окончании мер помощи при отправлении работников в вынужденный отпуск и мер, направленных на сохранение рабочих мест – а также нанимать новых сотрудников. Для этого необходимо также выявлять необходимые в краткосрочной и долгосрочной перспективе навыки, чтобы политика в области образования и государственные программы профессиональной подготовки и переобучения работали максимально эффективно и соответствовали новым потребностям бизнеса.
- Выявить пробелы в физической и цифровой инфраструктуре для содействия экономическому развитию на местном уровне путем усовершенствования рыночных коммуникаций и снижения затрат на совершение сделок. Расходы на инфраструктуру также способствуют созданию рабочих мест, что, в свою очередь, может привести к увеличению расходов потребителей. Кроме того, ОРП могут сыграть важную роль в выявлении регуляторных ограничений на отраслевом уровне, препятствующих частным инвестициям, развитию бизнеса и созданию новых предприятий.
- Занять проактивную позицию по вопросам равенства, инклюзии и трудоустройства молодежи. Рост безработицы непропорционально сильно затронет молодых людей и группы, недостаточно представленные на рынке труда. ОРП могут сыграть активизирующую роль, помогая работодателям поддерживать и развивать проактивный подход к инклюзии и равенству на рабочих местах.
- Внедрять гибкую занятость. Гибкость при найме (возможность частичной занятости, гибкое время работы и возможность работать удаленно) даст возможность вернуться на рынок труда тем, кто должен заботиться о близких или имеет ограничения на передвижение. В то же время работодателям может потребоваться осторожно подходить к найму постоянных сотрудников в период крайней неопределенности, но они могут предоставлять временную занятость – самостоятельно или через специализированные агентства по найму – которая при возвращении к более определенной ситуации может переходить в постоянную.
- Содействовать частно-государственным партнерствам. Как показывают многочисленные примеры (например, сотрудничество между CONFIEP, флотом и Министерством здравоохранения Перу), во время пандемии ОРП обеспечивали осуществление надежного сотрудничества с организациями государственного сектора. Такая совместная деятельность – особенно с участием государственных служб занятости – будет мощным ответом на проблему безработицы.

Социальное партнерство и сотрудничество будут ключевым моментом в постковидном мире. Способность представительных организаций мобилизовать коллективную точку зрения и разрабатывать новые решения проблем в сфере занятости оказались неоценимо важными. Государство и социальные партнеры должны планировать рабочие места и навыки будущего, одновременно уделяя внимание сегодняшней занятости. Дебаты о продолжении государственной поддержки для предотвращения роста безработицы активно идут в большинстве стран. Координация усилий на международном уровне поможет государствам, планирующим действия на следующей стадии кризиса, принять правильные решения. Как сказал Генеральный директор МОТ Гай Райдер, «каждая страна не может быть сама за себя; мы здесь все вместе, пока это не кончится».

▀▀ *«Мы не вернемся к новой норме; мы столкнемся с новой реальностью. Частный сектор будет ключевой движущей силой восстановления экономики. Мы должны взяться за руки через границы и вместе многосторонним образом работать над экономическим восстановлением, обеспечивая его инклюзивность и учитывая важность поддержания жизнеспособности уязвимых экономических систем наравне с сильными».*

► **Питер Робинсон**, президент и исполнительный директор Совета США по международному бизнесу

▀▀ *«Мы ожидаем, что мир радикально изменится после COVID. Призываем все предприятия и каждого человека подготовиться к новым вызовам и возможностям».*

► **Уэйн Чен**, президент Карибской конфедерации работодателей

► 2. Лидерство в реагировании на новые политические вызовы

Государственные органы разных стран и международные организации выделили ряд нарастающих проблем, в том числе в сфере занятости, равенства и инклюзии, неформальной экономики, новых способов работы, перехода к низкоуглеродной экономике и долгосрочных подходов к охране труда и благополучию работников. ОРП имеют возможность активизировать коллективную мощь бизнеса, определить ход будущего развития и найти инновационные решения для предприятий и национальной экономики.

Рост производительности

Период, последовавший за восстановлением после мирового экономического кризиса 2007-2009 гг., характеризовался существенным замедлением роста производительности труда. Это привело к снижению роста компаний, прекращению повышения заработной платы и задержке мирового экономического роста. Тенденции роста ВВП на одного работающего указывают на постоянное повышение темпов роста производительности труда между концом 1980-х и началом финансового кризиса в 2007 г. После этого темпы роста производительности труда неуклонно снижались как на мировом уровне, так и в странах с развивающейся экономикой. Эта глобальная тенденция вызывает озабоченность из-за ее последствий для роста экономики и траекторий развития и для стран с зарождающейся рыночной экономикой.

Рост производительности – основная движущая сила процесса нагнывания, в рамках которого развивающиеся страны с более низким уровнем дохода на душу населения могут достичь по этому показателю уровня стран с развитой экономикой. Эмпирические данные говорят о том, что от 60 до 90 процентов различий между странами в уровне дохода на душу населения связаны с различиями в темпах роста производительности. Среди разрушительных последствий пандемии COVID-19 для экономики, финансов, социальной сферы и рынка труда – продолжающееся снижение производительности, которая и до нынешнего кризиса не вернулась к уровню до мирового финансового кризиса 2007-2009 гг., и это может существенным образом повлиять на развитие предприятий и помешать росту экономики и занятости. Таким образом, ОРП будут играть ключевую роль в защите интересов и работе с государством и заинтересованными сторонами над внутренней стратегией по повышению производительности в качестве рычага социально-экономического развития. Руководство **«Повышение производительности»**⁴⁷ разработано Бюро по деятельности работодателей для того, чтобы помочь ОРП в начале этого пути.

Занятость молодежи

В рамках глобальной инициативы «Достойный труд для молодежи» МОТ и ее партнеры провели всемирное исследование о воздействии пандемии COVID-19 на молодежь⁴⁸, в котором приняли участие 12 600 респондентов в возрасте от 18 до 34 лет из всех регионов. Результаты исследования были опубликованы в августе 2020 г. Они показали, что с начала пандемии каждый шестой молодой человек потерял работу. Особенно тяжело кризис отразился на тех, у кого мало опыта работы, и тех, кто работал на должностях низшего уровня в офисах, сфере услуг, продажах и ремесленном производстве. Исследование также показало, что среди пострадавших непропорционально много девушек.

47 Руководство АСТ/ЕМР «Повышение производительности» было опубликовано в ноябре 2020 г. См.: https://www.ilo.org/moscow/information-resources/publications/WCMS_774539/lang--ru/index.htm.

48 Исследование полностью см.: <https://www.decentjobsforyouth.org/campaign/COVID19-survey>.

■ ■ *«Важный вопрос этого этапа нашей жизни с коронавирусом – профессионально-техническое обучение. Нужно выработать новые компетенции и навыки, чтобы помочь людям интегрироваться в новый рынок труда».*

► **Хуан Карлос Сикаффи**, Президент Совета частных предприятий Гондураса

■ ■ В то время как правительства и политики ищут решения и инновационные подходы, бизнес-сообщество может сделать шаг вперед и стать лидером в решении проблемы занятости молодежи.

В то время как правительства и политики ищут решения и инновационные подходы, бизнес-сообщество может сделать шаг вперед и стать лидером в решении проблемы занятости молодежи. ОРП и лидеры промышленности в большинстве стран и раньше были проактивны в этом отношении; влияние, которое пандемия оказала на рынок труда и образование, делает их вклад как никогда важным. Вот конкретные области, в которых ОРП помогают изменениям осуществляться.

- Содействие в организации стажировок, ученичества, прохождения практики и других инициатив в сфере занятости, направленных на приобретение молодыми людьми опыта работы. Повышение информированности и активизация участия работодателей в условиях «новой нормы» станут еще более важными.
- Пересмотр критериев и процедур найма. Использование инновационных подходов к найму и отбору кандидатов помогает обращать внимание на существующие препятствия к приему на работу именно молодых людей (например, наличие опыта). Многие работодатели признают преимущества найма на основе отношения к работе или потенциала; ОРП могут способствовать обмену лучшими практиками и предоставлять своим членам возможность общения с экспертами в области рекрутинга и занятости.
- Работа со школами и колледжами. Помощь в поощрении стремления к лучшему и информирование о том, как меняется сфера труда приобретут еще большее значение в мире, пострадавшем от пандемии. ОРП принадлежит важнейшая роль в вовлечении максимального числа своих членов во взаимодействие с местными школами и колледжами и в выстраивании прочных мостов между образованием и сферой труда.
- Активизация профессионально-технического образования. ОРП могут играть роль лидера в активизации профессионально-технического образования и учебных заведений. Это можно делать в форме фокус-групп с участием представителей промышленности, результаты работы которых будут использоваться при создании конкретных программ обучения, а также в форме консультативных комитетов, которые помогут понять потребности работодателей и разработать программы в соответствии с ними. Учебные заведения могут быть связующим звеном между спросом и предложением на рынке труда, таким образом помогая уменьшить несоответствие имеющихся навыков актуальным потребностям и снизить безработицу.

- Влияние на политику в сфере образования и профессиональной подготовки. Использование практических идей членов ОРП относительно нынешней и будущей потребности в определенных навыках обеспечит ОРП возможность влиять на государственную политику в сфере образования и профессиональной подготовки. Все заинтересованы в росте возможностей и занятости и в использовании современных технологий для расширения доступа к образованию.

Переход к низкоуглеродной экономике

Повестка дня под лозунгом «Сделать еще лучше» фокусируется на достижении реальных результатов в сфере устойчивости и в деле перехода к низкоуглеродной экономике. ОРП выбрали для себя позитивный и проактивный подход к вопросам экологии и продемонстрировали позитивные шаги, которые предпринимают в этом направлении отдельные компании из числа их членов. Роль бизнеса в этом крайне злободневном вопросе в условиях новой нормы будет находиться в зоне пристального внимания.

Недавно проведенное МОТ и Межамериканским банком развития (IDB) исследование⁴⁹ показало, что переход к экономике с нулевыми нетто-выбросами может способствовать созданию в общей сложности 15 миллионов новых рабочих мест в странах Латинской Америки и Карибского бассейна к 2030 году. Это может сыграть важную роль в устойчивом восстановлении после пандемии. Будет потеряно около 7,5 млн рабочих мест в производстве электроэнергии с использованием ископаемого топлива, добыче полезных ископаемых и производстве продуктов питания животного происхождения, но эта потеря будет с лихвой компенсирована созданием 22,5 млн рабочих мест в сельском хозяйстве и производстве пищи растительного происхождения, возобновляемой электроэнергетике, лесном хозяйстве, строительстве и производстве. ОРП будет принадлежать важная роль в осуществлении этого перехода.



Переход к экономике с нулевыми нетто-выбросами может способствовать созданию в общей сложности 15 миллионов рабочих мест в странах Латинской Америки и Карибского бассейна к 2030 году.

В докладе также предлагается сценарий, следуя которому разные страны могут создавать достойные рабочие места и осуществлять переход к нулевым нетто-выбросам. Он включает в себя содействие достойному труду в сельской местности, укрепление социальной защищенности и поддержку перемещенных предприятий, сообществ и работников. Социальный диалог между организациями работодателей и работников и государством является центральным элементом разработки долгосрочных стратегий, в результате которых будут достигнуты нулевые нетто-выбросы, созданы рабочие места, уменьшено неравенство и будут выполняться [Цели устойчивого развития](#).

49 Доклад МОТ/IDB см.: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_752069/lang--en/index.htm.

► ОРП будет принадлежать ключевая роль в информировании бизнес-сообщества о важности и практических последствиях постепенного перехода к зеленой экономике и экономике с нулевыми углеродными нетто-выбросами.

ОРП также будут играть ключевую роль в информировании бизнес-сообщества о важности и практических последствиях постепенного перехода к зеленой экономике и экономике с нулевыми углеродными нетто-выбросами. Для этого требуется структурная трансформация паттернов потребления и производства. ОРП могут выступать за разработку последовательных программ экономической политики и стимулирования для поддержки восстановления бизнеса и содействия внедрению на предприятиях производственных процессов с использованием возобновляемой энергии и низкими углеродными выбросами и экологически чистых технологий. В частности, предприятиям микро-, малого и среднего бизнеса нужна поддержка в сфере повышения производительности, потенциала сопротивляемости и усовершенствования практик управления. Важным моментом для стран с развивающейся и зарождающейся рыночной экономикой будет вовлечение неформальных экономических единиц и работников в переход к устойчивой формальной экономике. Для этого потребуются очень прагматичный подход к разработке программ экономической политики.

Существующие на уровне отдельных стран финансовые сложности усиливаются из-за продолжающегося кризиса; в связи с этим особую значимость приобретает повышение качества распределения государственных инвестиций. ОРП могут выступать за постепенный переход, для которого требуются крупномасштабные инвестиции в инфраструктуру в области возобновляемой электроэнергии в городах и удаленных пунктах сельской местности, предоставления услуг бедным и маргинализированным слоям населения, эффективного общественного транспорта, а также устойчивых и экономически конкурентоспособных городов.

Структурная трансформация систем производства и перевод работников из углеродоемких отраслей в отрасли, использующие возобновляемую энергию, также требует значительных инвестиций для обеспечения наличия необходимых навыков и технологий и поддержки переоборудования предприятий путем экономического стимулирования (например, налоговых льгот и инвестиционных льгот, ускоренной амортизации и других финансовых инструментов), а также прямой финансовой поддержки, например, через национальные системы банков развития, на приобретение экологически чистых технологий и на использование возобновляемой энергии.

Государственная поддержка необходима для осуществления масштабных программ повышения квалификации и переподготовки. Параллельно нужно будет сконцентрироваться на укреплении систем социальной защиты для уменьшения негативного эффекта растущей структурной безработицы и предотвратить расширение неформальной экономики. Это будет особенно сложно в контексте слабого, неравномерного и медленного восстановления и при ограниченности государства в средствах. Стремление к макроэкономической стабильности и инклюзивному экономическому росту будет крайне важно для устойчивого восстановления и экономически эффективного, устойчивого и инклюзивного перехода к зеленой экономике.

ОРП также могут играть ключевую роль в поддержке своих членских организаций в разработке стратегии управления рисками на предприятиях, которая поможет им лучше справляться с последствиями изменения климата и «черными лебедями», такими как пандемия COVID-19. Такую помощь можно оказывать в форме адресного консультирования, проведения курсов и оказания технической поддержки по вопросам энергетического перехода и разработки полноценной стратегии управления рисками.

«Пандемия – это не повод уклоняться от реформирования общества. На самом деле, кризис будет выступать акселератором в продвижении повестки дня, связанной с экологией, равенством и четвертой промышленной революцией».

► Катрин Якобсдоуттир, Премьер-министр Исландии⁵⁰

Решение проблем неформальной экономики

Кризис пролил свет на скрытое неравенство и уязвимость. Более шести из каждых десяти работников до сих пор работают в неформальной экономике; это в общей сложности более 2 миллиардов человек. Неформальная занятость составляет 90% всей занятости в странах с низким уровнем доходов и 67% в странах со средним. При повышенном внимании к занятости и достойному труду в контексте COVID-19 создание новых структур для решения проблем неформальной экономики остается абсолютным приоритетом.

В недавно опубликованной справке МОТ: кризис COVID-19 и неформальная экономика⁵¹ перечислены проблемы, требующие немедленных политических мер, а обратная связь от ОРП говорит о том, что прогресс в этой сфере важен для всех. Могут быть предприняты следующие конкретные шаги.

- **Создание партнерств** – Это приоритет для осуществления изменений; в особенности важно развитие диалога и сотрудничества между трехсторонними партнерами и организациями, представляющими участников неформальной экономики.
- **Содействие переходу** – Бизнес-сообщество может сыграть важнейшую роль в обеспечении перехода к формальной экономике для работников и предприятий. Неформальный сектор сам по себе в основном является побочным продуктом длительных периодов низкой производительности и замедленного роста, которые порождают порочный круг застоя в производительности и неформальности, приводящий в ловушку низких доходов. ОРП могут вместе с государством вырабатывать решения для помощи неформальным экономическим единицам в повышении производительности посредством усовершенствования практик управления и доступности кредитов. К другим мерам относятся борьба с коррупцией, облегчение и удешевление работы в рамках формальной экономики, улучшение макроэкономических условий и помощь работникам в освоении навыков и повышении информированности, которые помогут им действовать в условиях формальной экономики. Более того, бизнес может создавать местные цепи поставок и заключать сервисные соглашения, которые помогут микропредприятиям, работающим в неформальной экономике, перейти в формальный сектор.
- **Поиск политических решений** – Социальные партнеры должны вместе с органами, ответственными за разработку политики, определять нужные стимулы и рычаги для осуществления изменений. В таких странах, как Индия, одним из моментов, на которые обращается особое внимание, является помощь малому бизнесу в формальной экономике в расширении его деятельности с тем, чтобы он мог создавать больше рабочих мест для найма работников на условиях формальной занятости. Два других рычага – это эффективное применение законов и обеспечение их выполнения, а также соблюдение этических норм по всей цепи поставок.
- **Создание устойчивых альтернатив** – Работодатели, действующие в условиях волатильной экономики и круглосуточной работы семь дней в неделю, всегда будут нуждаться в легко

⁵⁰ Выступление на глобальном саммите МОТ в июле 2020 г.

⁵¹ Справку МОТ по COVID-19 и неформальной экономике см.: https://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/informal-economy/publications/WCMS_745853/lang-en/index.htm.

адаптируемых и гибких решениях в отношении рабочей силы. Иногда людям нужно быстро найти работу и заработать, даже если это будет временным решением. Содействие «законным» способам гибкой и легко адаптируемой занятости путем построения хорошо регулируемой индустрии найма и подбора кадров – это путь к построению активных рынков труда, которые действуют на благо как работодателей, так и работников, и способствуют уменьшению привлекательности неформальной экономики.

Что касается последнего, специальные агентства по найму и подбору кадров, работающие в рамках эффективной системы регулирования, могут играть очень важную роль. Согласно экономическому отчету Всемирной конфедерации занятости за 2020 год⁵², частные агентства занятости по всему миру трудоустроили почти 58 миллионов человек в сфере формальной экономики. Использование возможностей сектора – один из способов помочь людям перейти от неформальной занятости к гибким формам трудоустройства, официально признанным и регулируемым.

Для достижения критической массы в соотношении формальной работы к неформальной потребуется время, но стремление решать эту проблему безусловно высоко. Такое мнение было высказано на глобальном саммите MOT по COVID-19 и сфере труда. Принятие действенных мер соответствует интересам законопослушного бизнеса, налогоплательщиков и государств, а также самих работников. Достигнут прогресс в понимании движущих сил неформальности и практических препятствий, мешающих формализации. Обеспечение ощутимых изменений в этой сфере станет основным аспектом глобального стремления «Сделать еще лучше».



Службы занятости трудоустроили 58 миллионов человек во всем мире. Использование таких возможностей – один из способов помочь в решении проблемы безработицы и неформальной занятости.

Равенство и инклюзия

«Шторм у нас общий, но лодки разные». Эта фраза стала рефреном с самого начала пандемии. Кризис вывел на свет скрытое неравенство в обществе и на рынках труда во всем мире. Время разговоров прошло, наступило время действий. Два основных вопроса – какие действия будут иметь наибольший краткосрочный и долгосрочный эффект и какие организации могут стать лидерами устойчивых изменений?



«Шторм у нас общий, а лодки разные».

► Сангита Редди, президент Федерации торгово-промышленных палат Индии⁵³

ОРП уже взяли на себя лидерство в различных видах деятельности, описанных в этом докладе, в том числе в составлении руководств по лучшим практикам, горизонтальным сетям и предоставлении членским организациям возможности обращаться к экспертам по вопросам равенства и инклюзии. Какие еще инициативы со стороны бизнеса будут обеспечивать прогресс в будущем? Вот некоторые примеры.

⁵² Полный текст отчета см.: <https://wecglobal.org/publication-post/economic-report-2020/>.

⁵³ Выступление на саммите MOT в 2020 г.

- **Радикальный пересмотр существующих стратегий рекрутинга** – Обновление критериев и процедур, используемых работодателями для найма сотрудников – важный первый шаг в усилении разнообразия и инклюзии на рабочих местах. Качественный рекрутинг не только помогает обеспечивать равенство, но и является ключевым фактором повышения производительности, активизации творческого подхода, разнообразия идей и позитивной трудовой культуры. Такие инициативы, как «Хороший рекрутинговый коллектив» (*Good Recruitment Collective*)⁵⁴ в Великобритании – горизонтальная сеть обмена лучшими стратегиями инновационного и инклюзивного рекрутинга – регулярно предоставляют информацию и новые идеи, которыми можно делиться на глобальном уровне.
- **Устранение препятствий к развитию** – Изменения в отношении равенства должны касаться не только помощи в трудоустройстве недостаточно представленным группам; им нужна помощь и в профессиональном развитии. Необходимые перемены в деле обеспечения равенства будут оцениваться по разнообразию и представленности на всех уровнях, в том числе на уровне высшего руководства. Что делать бизнесу для выявления и преодоления скрытых препятствий? Какие программы лидерства привели к ощутимым переменам? ОРП уже сегодня занимаются этими вопросами, демонстрируя прогресс и воплощая собственные лозунги, а именно, обеспечивая разнообразие и инклюзивность в своих собственных руководящих органах.
- **Содействие инклюзивности бизнес-культуры и руководства** – Перемены, способствующие инклюзивности и равенству, начинаются сверху; ОРП уже включились в этот процесс, привлекая к участию в решении этих вопросов лидеров бизнеса из своих членских организаций. Инклюзивная культура обеспечивает разнообразие идей и, в конечном итоге, лучшие результаты. Поддержка изменений бизнесом стала основной темой доклада МОТ «Женщины в бизнесе и управлении»⁵⁵; эти идеи ОРП могут сообщать бизнес-сообществу на национальном уровне.

Для того чтобы «сделать еще лучше», нужно сделать экономику и рынки труда еще более инклюзивными; бизнес-сообщество окажется во главе перемен, если пересмотрит процедуры найма и отбора и ликвидирует все скрытые барьеры для внутреннего развития. Органы власти разных стран должны быть партнерами ОРП и организаций работников, чтобы совместными усилиями обеспечить прогресс по всем направлениям инклюзии: раса, инвалидность, гендер, ЛГБТ, возраст, религия, политические взгляды, этническое и социальное происхождение.

Меры регулирования могут включать в себя отчетность по заработной плате и квоты, но бизнес-сообщество само может проявить инициативу, поставив перед собой добровольные цели и обмениваясь опытом по эффективным подходам к разнообразию и инклюзивности. По окончании пандемии демонстрация реально работающих подходов и активизация лидеров промышленности для решения этих важнейших вопросов будут для ОРП приоритетом. Разработка инновационных инструментов, таких как приложение и обучающая программа *MalkiaApp*⁵⁶ (направленная на поддержку карьерного роста работающих женщин – см. кейс 18) и стимулирование глобального обсуждения конкретных вопросов, например, неосознанной предвзятости или возможного влияния искусственного интеллекта и автоматизации на равенство – это приемы активизирующей роли, которую ОРП могут сыграть в этой крайне важной сфере.

54 Информацию об инициативе REC Good Recruitment Collective см.: <https://www.rec.uk.com/employers/grc>.

55 Доклад МОТ «Женщины в бизнесе и управлении» см.: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm.

56 Информацию об инициативе Malkia см.: <https://www.itcilo.org/courses/malkia-women-managers-rise-skilling-success>.

► Кейс 18 – Malkia: Практический инструмент содействия гендерному равенству

Несмотря на достигнутый прогресс, женщины все еще недостаточно представлены на лидерских позициях. Malkia – это мобильный инструмент, позволяющий женщинам приобрести необходимые навыки и уверенность для карьерного роста и позитивного воздействия на работу компании.

Исходно инициатива была направлена на женщин, занимающих должности линейных менеджеров в компаниях, учреждениях и организациях бизнеса и непосредственно отвечающих за работу команды, из которой могут выйти будущие лидеры. Программа Malkia, существующая в форме мобильного приложения, помогает женщинам лучше понять свой карьерный путь и компетенции в качестве менеджеров, освоить новые умения и навыки, а также укрепить свою способность справляться с трудностями на рабочем месте при помощи коучинга. Четыре основных составляющих программы – это:

- **ориентация** – информация по гендерному дисбалансу на рабочем месте и инструмент для самостоятельной оценки;
- **обучение** – интерактивные учебные модули по навыкам менеджмента и практические упражнения;
- **коучинг** – персональное планирование деятельности, руководство и рекомендации;
- **ресурсы** – библиотека ресурсов по планированию, список видео и возможность участия в сообществе.

Эта злободневная инициатива, предложенная Международным учебным центром МОТ (ITCILO), активно поддерживается Бюро по деятельности работодателей (ACT/EMP) МОТ. Это хороший пример практического инструмента, который может принести заметную пользу бизнес-сообществу и помочь в решении приоритетного для многих стран вопроса – обеспечение равенства и гендерного баланса на руководящих должностях. Дополнительная польза для ОРП заключается в том, что это приложение – отличный инструмент для их членских организаций, содействующий участию бизнеса в обеспечении социального прогресса.

■ ■ Для того чтобы «сделать еще лучше», нужно сделать экономику и рынки труда еще более инклюзивными; бизнес-сообщество окажется во главе перемен, если пересмотрит процедуры найма и отбора и ликвидирует все скрытые барьеры для внутреннего развития.

► ОРП во всем мире уже в течение ряда лет находятся в авангарде программ интеллектуального лидерства.

► 3. Работа на благо будущего сферы труда

ОРП во всем мире уже в течение ряда лет находятся в авангарде программ интеллектуального лидерства, связанных с будущим сферы труда. Использование новых моделей ведения бизнеса и умение предвидеть, какие новые навыки будут востребованы – эти направления приобретут еще большую важность для восстановления бизнеса и экономики после пандемии. Данные исследований показывают, что внедрение автоматизации, роботов и чат-ботов во время кризиса ускорилось и, скорее всего, продолжится после его окончания. ОРП придется выработать свою позицию по этим важным вопросам и вместе со своими членскими организациями искать баланс между оптимизацией затрат при помощи новых технологий и переобучением работников.

► *«Какой будет новая экономика? Как сделать так, чтобы мы могли ею гордиться?»*

► Джули Су, секретарь Калифорнийского агентства по труду и развитию кадров (LWDA)

Взгляд на будущее через призму пандемии

Как изменились ожидания и потребности работников, потребителей и клиентов в ходе пандемии? Какие роли и навыки станут в будущем самыми востребованными? Как должны будут измениться трудовые отношения и сфера регулирования после окончания локдауна? Это лишь некоторые из вопросов, касающихся будущего, на которые бизнес-сообщество может помочь найти ответы. До коронавирусной пандемии ОРП во всем мире выступали лидерами в обсуждении вопросов будущего сферы труда. Эта роль станет еще важнее как способ оздоровления экономики и рынков труда разных стран в процессе восстановления после кризиса.



83% работников во всем мире обеспокоены возможной потерей работы из-за автоматизации, появления новых конкурентов и других внешних факторов⁵⁷.

Еще одна задача на будущее – информировать и обнадеживать людей относительно того, как фундаментальные изменения в сфере труда отразятся на них. Автоматизация и использование искусственного интеллекта (ИИ) еще до пандемии вызывали бурное обсуждение; в условиях

57 Edelman 2020 Trust Barometer: <https://www.edelman.com/trustbarometer>.

новой нормы изменения могут ускориться, а технологический разрыв – увеличиться. Согласно «барометру доверия» компании Edelman⁵⁸, в обществе остается недоверие к институтам и общее ощущение отсутствия надежд; в целом, люди не верят, что через пять лет они будут жить лучше. Согласно этому же исследованию, 83% работников во всем мире обеспокоены возможной потерей работы из-за автоматизации, появления новых конкурентов и других внешних факторов; почти две трети из них считают, что технологии меняются слишком быстро. ОРП могут сыграть важнейшую роль, если вместе с государственными органами будут делать так, чтобы эта обеспокоенность признавалась и учитывалась. Создание образа будущего, вселяющего надежду и вдохновение, а не озабоченность и страх, должно стать общей целью.

Наименее пострадавшие предприятия (и страны с наименее пострадавшей экономикой), которые смогут быстрее восстановиться после кризиса, будут в более выгодном положении в отношении внедрения новых технологий и технических усовершенствований, повышающих эффективность труда. Они смогут повысить свою производительность, увеличить рыночную долю и повысить потенциал экономической сопротивляемости. При таком сценарии может усилиться поляризация рабочих мест и неравенство доходов. Внедрение как новых, так и традиционных технологий нельзя рассматривать как само собой разумеющееся. Предприятия микро-, малого и среднего бизнеса в особенности сталкиваются с многочисленными препятствиями, начиная от финансовых сложностей и заканчивая нехваткой квалифицированных технических специалистов. По-прежнему важнейшее значение будет иметь возможность консультаций с экспертами и горизонтального общения по вопросам изменений, связанных с технологическими новшествами. Это еще один пример того, как объединяющая роль ОРП может стать еще более актуальной и важной для бизнеса.

▀▀ *«Ни один человек не должен быть обречен делать то, что может делать машина. Нашей целью должно быть стать в большей степени людьми, и у нас есть машины, чтобы делать вместо нас рутинную работу».*

► Роберто Мангабейра Унгер, философ и писатель

Где вклад ОРП будет наиболее ценным?

Тему будущего сферы труда обсуждает множество участников – аналитические центры, государственные ведомства, ученые, учреждения, бизнес-консультанты и поставщики технологий. Что нужно для того, чтобы вклад ОРП в эти обсуждения продолжал оставаться значимым? На основании данных о деятельности, которую многие ОРП уже ведут, а также на основании идей, предлагаемых отдельными компаниями и разработчиками политики, ОРП могут внести значимый вклад в ряде конкретных областей.

- **Уникальные данные** – Способность ОРП своевременно генерировать практические данные, на основании которых государство будет планировать свои действия, приобрела большую важность во время кризиса. Она и в дальнейшем сохранит свое значение в плане влияния на государственную политику, общественное мнение и практики ведения бизнеса, связанные с будущим сферы труда и новыми кадровыми вызовами.
- **Понимание происхождения** – В деятельность, связанную с будущим сферы труда, вовлечено множество организаций и людей, и ОРП выступают среди них в роли куратора и фильтра; они могут помочь бизнесу и лицам, принимающим политические решения, разобраться в «стене звука». Представительные организации во всем мире и в конкретных секторах открывают

58 Там же.

«обсерватории» и институты сферы труда будущего, которые изучают и интерпретируют данные внешних исследований, а также проводят собственные исследования и предлагают идеи.

- **Горизонтальные обмены** – Ни у кого нет однозначных ответов на все вопросы, связанные с будущим сферы труда, особенно в свете неизвестности, в которую погрузил нас коронавирусный кризис. Однако горизонтальный обмен и возможность консультироваться с экспертами приносят настоящую пользу, и ОРП могут способствовать этому. Это особенно относится к таким областям, как применение новых технологий, внедрение новых способов работы, предвидение ожиданий работников и навыков, которые потребуются в будущем.
- **Выявление работающих методов** – «Лучший способ предсказать будущее – создать его». Это известное выражение хорошо описывает, какой еще вклад ОРП и бизнес-сообщество могут внести в дебаты о будущем: они могут апробировать новые подходы и делать правильные выводы о том, какие из них следует воспроизводить и масштабировать, что работает и приносит выгоду работодателям и работникам, а что – нет. ОРП находятся в уникальном положении для того, чтобы выявлять примеры инновационных, ориентированных на будущее инициатив работодателей и использовать это для привнесения практического компонента в дискуссии о будущем сферы труда с участниками бизнес-сообщества, ответственными за принятие решений.

► **Кейс 19 – Верховный совет частного предпринимательства (COSEP)⁵⁹: Обеспечение равенства и охраны труда в Никарагуа**

Верховный совет частного предпринимательства (COSEP) открыл специализированный интернет-портал для того, чтобы информировать и поддерживать компании во время пандемии. Этот портал также помогал информировать широкую публику и стал одной из более 300 проактивных акций COSEP во время пандемии.

Важным элементом проактивного подхода COSEP является противодействие дискриминации на работе во время коронавирусного кризиса. Основная идея кампании – «COVID-19 не дискриминирует, и вы не должны». В рамках этой кампании проводились вебинары и обмены лучшими практиками в сотрудничестве с Бюро МОТ по деятельности работодателей (ACT/EMP). Бюро также подготовило шестикомпонентный инструмент для предприятий малого и среднего бизнеса, который поможет им обеспечить непрерывность работы, оценить риски и уязвимые места и разработать планы для экстренных ситуаций.

COSEP также проводил курсы по охране труда для работодателей и разрабатывал предложения для государственных органов по разным вопросам политики, в том числе:

- противодействие дискриминации и защита наиболее уязвимых членов общества;
- защита основных цепей поставок;
- совершенствование управления данными по пандемии;
- анализ стратегий транспорта и транзита;
- призывы к адресной поддержке наиболее пострадавших отраслей, таких как производство.

Одним из примеров сотрудничества стала рабочая группа, созданная для поддержки различных инициатив в связи с кризисом, в которую вошли представители COSEP, Американской торговой палаты в Никарагуа (AMCHAM), Фонда экономического и социального развития Никарагуа (FUNIDES) и бизнес-школы INCAE. Ее цель – работать в разных секторах, запустить Фонд гуманитарной поддержки для помощи в предотвращении заражения, лечении и инициативах по смягчению воздействия пандемии.

59 Информацию о работе Верховного совета частного предпринимательства (COSEP) см.: <https://cosep.org.ni/>.

► 4. Лидерство в отношении репутации и управления рисками

Проактивный подход к репутации и управлению кризисом никогда не был так важен, как сейчас. Для создания атмосферы доверия и позиционирования бизнес-сообщества как агента позитивных изменений требуются стратегические коммуникации мирового уровня. Быстрые изменения в сфере государственной политики, подводные камни и пристальное внимание соцсетей, круглосуточное внимание со стороны СМИ – все это повышает вероятность появления негативных новостей и публикаций, с которыми ОРП предстоит в будущем иметь дело.

Потенциал сопротивляемости и готовность к будущим рискам

По мере отступления пандемии подготовка к рискам и управление ими будут занимать все большее место в работе ОРП. Они могут не только обеспечить наличие и использование необходимых протоколов и инструментов – включая реестры рисков и планирование на случай экстренных ситуаций, для использования самими ОРП – но и воспользоваться возможностью помочь своим членским организациям повысить свою выносливость и усовершенствовать подход к управлению рисками. Быстрые изменения окружающей ситуации и ожиданий означают, что необходимость в такого рода поддержке только возрастет. Доклад «*Меняющийся бизнес*»⁶⁰, подготовленный МОТ и Международной организацией работодателей, проливает свет на некоторые обстоятельства общего контекста:

- 69% компаний понимают, что растущие экологические риски существенно влияют на их деятельность и репутацию. Обеспокоенность состоянием воды, загрязнением окружающей среды и управлением рисками катастроф – это часть новой нормы;
- 51% компаний говорят о том, что органы, принимающие политические решения, все больше настаивают на выполнении экологических задач. Решение этих задач и обеспечение законопослушности и выполнения этических норм – ключ к «бренду» и репутации каждого работодателя и восприятия бизнеса в целом;
- 40% и 45% компаний из стран с высоким уровнем дохода и с уровнем дохода выше среднего соответственно сообщают, что их работники требуют большей устойчивости в вопросах условий труда и корпоративных ценностей.

Основной вывод доклада «Меняющийся бизнес» таков: *«ОРП должны продолжать адаптироваться и внедрять инновации, чтобы помочь построить будущее для людей, бизнеса и общества в целом»*. Хорошим примером такой гибкости станет способность быстро и эффективно реагировать на кризисные ситуации. А хорошим примером таких инноваций – поиск новых путей предвидения рисков с тем, чтобы кризисы можно было предотвращать. Фокус на инновациях будет также проявляться в использовании ОРП разных каналов коммуникации и проведении передовых кампаний по защите интересов бизнеса, которые будут способствовать улучшению его репутации в разных странах и регионах.

► *«ОРП должны продолжать адаптироваться и внедрять инновации, чтобы помочь построить будущее для людей, бизнеса и общества в целом».*

► Доклад МОТ/МОП «Меняющийся бизнес»

60 Доклад МОТ и Международной организации работодателей (МОП) см.: https://www.ilo.org/actemp/areas-of-work/WCMS_679582/lang--en/index.htm.

Пандемия COVID-19 показала, что многие страны не готовы эффективно реагировать на экстремальный кризис. Из-за чрезвычайной ситуации в большинстве пострадавших стран быстро возникла перегруженность систем здравоохранения и вспыхнули кризисы в финансах, экономике и на рынке труда. Крупномасштабные события могут также вызывать дефицит человеческих, финансовых и физических ресурсов. Глобальные и национальные чрезвычайные ситуации, изменение климата и «черные лебеди», как ожидается, будут происходить все чаще. В этой новой реальности ОРП также могут сыграть важную роль, вместе с государством и в переговорах с ним выступая за разработку комплексной системы управления рисками, основанной на: (а) предотвращении/смягчении последствий; (б) подготовке способов реагирования; (в) заблаговременной подготовке к восстановлению; (г) реагировании; (д) восстановлении.

► Комплексная система управления рисками*

Действие	Период	Ожидаемая польза/воздействие
Предотвращение/ смягчение последствий	До события	Уменьшение вреда, который может причинить событие, путем предотвращения или минимизации его последствий
Подготовка способов реагирования	До события	Подготовка к быстрому и эффективному реагированию на событие
Заблаговременная подготовка к восстановлению	До события	Создание условий, которые помогут более быстрому, менее затратному и более полному восстановлению
Реагирование	Во время и сразу после события	Уменьшение вреда в процессе и удовлетворение потребностей людей
Восстановление	После события	Восстановление социального благополучия в максимально короткие сроки

* Источник: Leonard, H.B. & Howitt, A.M. (2009). Acting in time against disasters: A comprehensive risk management framework. In: Kunreuther, H. & Useem, M. (eds), *Learning from catastrophes: Strategies for reaction and response*. Pearson Prentice Hall.

Развитие достигнутого во время кризиса

Для того чтобы голос бизнеса стал слышнее, необходимо работать над тем, как бизнес воспринимают в обществе, и управлять негативом. Для того чтобы влиять на государство, надо влиять на общественное мнение. Какие барьеры нужно преодолеть для этого? Часто в ответ на этот вопрос мы слышим слово «доверие». Согласно «барометру доверия» компании Edelman⁶¹, 56% людей считают, что капитализм в его нынешнем виде приносит больше вреда, чем добра. Это еще раз напоминает нам о том, как важно, чтобы ОРП разрабатывали и внедряли эффективные стратегии управления рисками и репутацией. Ставки очень высоки, а проблема преодоления скрытых предубеждений очень серьезна.



56% людей считают, что капитализм в его нынешнем виде приносит больше вреда, чем добра.

ОРП во всем мире становятся все более проактивными в деле укрепления репутации бизнеса в своих странах. Демонстрация позитивного вклада бизнеса в разрешение ситуации с коронавирусом – хороший пример этого. ОРП имеют возможность не только «делать больше хорошего», но и предоставлять своим членским организациям практическую поддержку, а также помощь в управлении рисками и в освоении лучших практик повышения репутации и укрепления «бренда работодателя». В постоянно меняющейся экосистеме коммуникаций и ведения кампаний постоянная внешняя поддержка самих ОРП будет и дальше стимулировать использование инновационных и эффективных подходов к управлению изменениями, рисками и репутацией.

61 Edelman 2020 Trust Barometer: <https://www.edelman.com/trustbarometer>.

► На основании обратной связи, полученной от ОРП и их членских организаций, было выделено пять факторов изменений: **ускоренный переход к цифровому формату работы, конкретная помощь в освоении новых способов работы, доступ к уникальным данным, доступ к внешним экспертам и наличие платформы, на которой отраслевые лидеры могут демонстрировать свое интеллектуальное лидерство.**

► 5. Лидерство в предоставлении новых услуг

Что «новая норма» значит для роли ОРП, их способности отстаивать интересы и предоставлять услуги? Нарушена деятельность экономики, общества и бизнеса – значит, наступило время инноваций и использования новых возможностей. Это дело безотлагательной важности – 8 из 10 ОРП во всем мире, согласно исследованию [Бюро по деятельности работодателей и Международной организации работодателей, сообщают о падении доходов](#)⁶². Это связано не только с уменьшением поступлений от членских взносов, но и со снижением доходов от образовательной деятельности, мероприятий и оказания юридических и консультационных услуг. В следующем году 77% ОРП ожидают уменьшения своего членства.



8 из 10 ОРП во всем мире сообщают о падении доходов, которое связано не только с уменьшением поступлений от членских взносов, но и со снижением доходов от образовательной деятельности, мероприятий и оказания юридических услуг.

На основании обратной связи от ОРП и бизнеса было выделено пять факторов изменений.

- **Ускоренный переход к цифровому обслуживанию** – Разработка цифровых способов предоставления услуг и взаимодействия с членскими организациями уже не первый день является приоритетом. Нет сомнений, что COVID-19 только ускорил эту тенденцию. Задача ОРП – остаться на передовых позициях и освоить необходимые внутренние цифровые навыки. Горизонтальный обмен между лидерами ОРП по всему миру по вопросам цифрового обслуживания приобретет еще большее значение.
- **Специальная поддержка в связи с появлением новых способов работы** – Недавно проведенное [исследование Бостонской консалтинговой группы](#) показало, что значительная часть как работодателей, так и работников считает, что их компании могли бы цифровизироваться

62 Исследование АСТ/ЕМР и МОП: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_756011/lang--en/index.htm.

быстрее, и работники в особенности полагают, что их вовлеченность могла бы быть выше. Значительная часть менеджеров и работников – чуть меньше 50% – не уверены, как цифровая трансформация отразится конкретно на них в плане работы, карьерных перспектив и оплаты труда.



50% работников не уверены, как цифровая трансформация отразится конкретно на них в плане работы, карьерных перспектив и оплаты труда⁶³.

- **Доступ к уникальным данным** – В волатильной и быстро меняющейся ситуации доступ к надежным данным и исследованиям будет очень полезен для лидеров, принимающих стратегические решения относительно будущего своего бизнеса. Как мы уже видели на примере нескольких кейсов, данные и интеллектуальное лидерство – это главное, что ОРП могут предложить своим членским организациям, а кроме того – важнейший инструмент позиционирования во взаимодействии с государством и органами, отвечающими за выработку политики. В тот момент, когда компании стремятся разобраться в быстро меняющейся внешней ситуации, обеспечение своевременного доступа к уникальным данным будет отличным «крючком», который поможет не потерять существующих и привлечь новых членов.
- **Доступ к внешней экспертизе** – Бизнесу нужны уникальные данные; а еще ему нужен доступ к мнению экспертов в разных областях, в том числе в технологиях и искусственном интеллекте, охране труда, устойчивых гибких способах работы, кадровом планировании и планировании необходимых навыков, рекрутинге и управлении рисками. Объединяющая роль ОРП хорошо иллюстрируется примером «Госпиталя для малого и среднего бизнеса» в Мексике (см. кейс 20). Такая концепция «центра знаний» будет приобретать все большее значение и давать членам ОРП важное преимущество – доступ к мнению экспертов по поводу новых приоритетов для их бизнеса. Дополнительным плюсом для ОРП будет возможность развивать сеть бизнес-партнерств со специализированными поставщиками, которые помогут создать дополнительные источники поступлений.

► *«Сфера труда создает себя заново. В нынешней изменчивой ситуации представительные организации должны определять будущую политику в сфере занятости и играть роль партнеров, которым можно доверять, для властей, работников и бизнеса, чтобы всем вместе 'сделать еще лучше'».*

► **Беттина Шаллер, Президент Всемирной конфедерации занятости**

- **Платформа, на которой лидеры промышленности могут продемонстрировать интеллектуальное лидерство** – Согласно «барометру доверия» компании Edelman за 2020 год⁶⁴, 92% работников считают, что руководители компаний должны высказываться по основным

63 Глобальный опрос Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group): <https://www.bcg.com/en-gb/press/3july2020-digital-transformation-survey>.

64 Edelman 2020 Trust Barometer: <https://www.edelman.com/trustbarometer>.

вопросам сегодняшнего дня. ОРП могут предоставлять платформу, на которой лидеры промышленности могут взаимодействовать с органами, отвечающими за разработку политики, высказывать свою точку зрения и демонстрировать интеллектуальное лидерство. Это способ продвижения своего бренда и бренда компании.



92% работников считают, что руководители компаний должны высказываться по основным вопросам сегодняшнего дня. ОРП могут предоставлять платформу для этого.

Результаты недавнего обследования MOT/MOP⁶⁵ показывают, что членская база 39% ОРП уменьшилась в результате COVID-19. Еще 57% организаций ожидают сокращения членства в течение следующих трех месяцев, 69% – в течение 6 месяцев, а 77% – в следующем году. Финансовые трудности возникают не только в связи с сокращением членской базы, но и в связи с уменьшением поступлений от проведения обучения, мероприятий и консультаций. Все это указывает на необходимость активно внедрять новые услуги и вовлекать членские организации в совместную деятельность.

► Кейс 20 – Совет промышленных палат штата Халиско (СЦИ): Госпиталь для малого и среднего бизнеса

Что делать работодателям, чтобы адаптироваться к новой норме и реагировать на самые сложные проблемы, вызванные пандемией? Практическая поддержка бизнеса никогда не была столь важной. Ее предоставление – цель инициативы «Госпиталь для малого и среднего бизнеса» с участием СЦИ в партнерстве с Университетом Гвадалахары.

Общей целью было помочь сохранить 30 000 предприятий и 70 000 рабочих мест в мексиканском штате Халиско. «Госпиталь для малого и среднего бизнеса» был создан для предоставления безвозмездных услуг в связи с неотложными потребностями предприятий микро-, малого и среднего бизнеса, которые могли получить консультации по следующим вопросам:

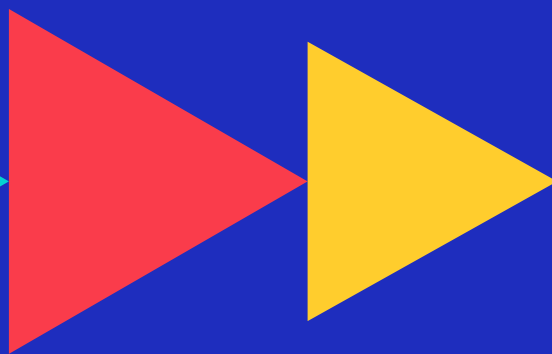
- финансы и бухгалтер;
- маркетинг;
- кадры и управление человеческими ресурсами;
- стратегическое планирование;
- реинжиниринг бизнеса;
- юридические и налоговые консультации;
- коучинг по вопросам лидерства.

Предприниматели могли получить до пяти виртуальных консультаций по одной или нескольким темам, перечисленным выше, а также необходимые материалы, ответы на часто задаваемые вопросы и сборники полезных инструкций. Эта инициатива – прекрасный пример роли ОРП в предоставлении своим членам доступа к мнению внешних экспертов, в особенности в период кризиса.

65 Обследование MOT/MOP см.: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_756011/lang--en/index.htm.

▶ Часть 3

Действие:
краткосрочные
и долгосрочные
приоритеты
в деятельности ОРП



Часть 3

Действие: краткосрочные и долгосрочные приоритеты в деятельности ОРП

Мы выявили ряд приоритетных вопросов, по которым ОРП могут быть в авангарде при переходе на следующую стадию коронавирусного кризиса. Какие конкретные действия можно предпринять для придания позитивного импульса изменениям? Где вклад государства, международных институтов и социальных партнеров будет наиболее значимым? Какие из существующих инициатив можно развивать и масштабировать для содействия восстановлению экономики и рынков?

Обратная связь от ОРП и отдельных компаний (которые поддерживают жизнеспособность представительных органов как своим вкладом в их работу, так и своими членскими взносами) указывает на наличие ряда направлений деятельности, которые могут стать приоритетными. Их можно сгруппировать в четыре «блока действий».

►► Предстоящее восстановление экономики и рынков труда разных стран целиком зависит от того, будет ли создана атмосфера, в которой существующие компании могут перейти от выживания к процветанию и в которой новые предприятия могут преуспевать и создавать новые рабочие места.

► 1. Поддержание и обновление мер поддержки бизнеса

Дебаты о том, как будет выглядеть и бизнес после коронавируса, активно продолжаются. Но мы не можем упускать из вида один важный момент: всемирная пандемия, угрожающая не только здоровью людей, но и занятости, благополучию и выживанию бизнеса, не прекращается. Многие отрасли продолжают работать в режиме выживания; в приоритете для ОРП по-прежнему помощь своим членским организациям в том, чтобы пережить этот шторм и защитить рабочие места.

Чем дольше продолжается кризис, тем выше потребность малого и среднего бизнеса в поддержке извне. С самого начала кризиса ОРП находятся на переднем крае переговоров о пакетах финансовой помощи, субсидиях на выплату зарплаты и кредитных схемах. Меры государственной

поддержки могут нуждаться в обновлении и развитии, но в большинстве стран они по-прежнему необходимы. В краткосрочной перспективе приоритетным направлением деятельности ОРП остается отстаивание продолжения поддержки, в том числе в таких отраслях, как гостиничный бизнес и туризм, воздействие кризиса на которые, вероятно, будет особенно продолжительным.

Предстоящее восстановление экономики и рынков труда разных стран целиком зависит от того, будет ли создана атмосфера, в которой существующие компании могут перейти от выживания к процветанию и в которой новые предприятия могут преуспевать и создавать новые рабочие места. ОРП будут в первых рядах тех, кто разрабатывает видение будущего и дорожную карту сильной экономики и активного рынка труда, на котором есть возможности для всех.

►► [...] деятельность ОРП в разгар пандемии COVID-19 ясно показала, чего можно достичь в плане политики и обеспечения быстрой и эффективной коллективной реакции на возникающие вызовы.

► 2. Новый подход к защите интересов, проведению кампаний и политической деятельности

Некоторые ОРП обнаружили скрытые трудности в работе с государством вовремя. Другие говорят о том, как их беспокоит очевидно формальный, «для галочки», подход к совместной работе и консультациям. В то же время деятельность ОРП в разгар пандемии COVID-19 ясно показала, чего можно достичь в плане политики и обеспечения быстрой и эффективной коллективной реакции на возникающие вызовы.

Как можно это использовать, готовясь к следующей фазе кризиса и к жизни в постковидном мире? Вот некоторые возможные направления деятельности.

- **Анализ и обновление стратегий защиты интересов, используемых ОРП** – Сейчас хороший момент, чтобы проанализировать свои подходы к защите интересов – что работает, а что нет? Как пандемия отразилась на экосистеме государственной политики в отношении взаимодействия ОРП с государством? Сейчас есть отличная возможность думать масштабно, делиться идеями и внедрять новое. Такие международные организации, как MOT, играют ключевую роль в обеспечении горизонтального взаимодействия и создании глобальной платформы для апробирования новых подходов. Постоянным приоритетом является активное вовлечение членских организаций в деятельность по защите интересов; оно дает двойную выгоду, одновременно позволяя увеличить влияние, используя участие практиков и отраслевых экспертов и помогая сохранить членство (активный член организации с большей вероятностью останется в ней!). Пример из Малави показывает, как полезно активно вовлекать в работу лидеров отрасли (см. кейс 21).
- **Приоритетное внимание принципиальным вопросам** – ОРП необходимо не только проанализировать «как», но и расставить приоритеты относительно «что». На повестке дня столько неотложных вопросов политики – какие из них имеют принципиальное значение для членов, и решение каких из них будет иметь наибольший эффект? При этом следует занимать проактивную позицию по вопросам, решение которых будет способствовать социальному прогрессу, а также развитию бизнеса. Как увеличить воздействие и влияние и расширить услуги, предоставляемые членским организациям без увеличения членства или привлечения дополнительных финансовых поступлений – это будет основным вопросом масштабного стратегического планирования ОРП. Действия в этом направлении также потребуют дополнительной внешней поддержки и обмена опытом между организациями на горизонтальном уровне.
- **Пересмотр процесса политического участия** – Инновации порождаются необходимостью; кризис, связанный с COVID-19, показал, как можно быстро использовать мнения и идеи бизнес-сообщества. Это относится и к отдельным секторам, которые оказались в центре внимания по мере развития кризиса. Что надо делать государству, чтобы активнее задействовать бизнес в принятии качественных и доказательных решений в области государственной политики? Как могут ОРП и лидеры отраслей помочь с разработкой эффективных моделей и пилотных схем, отрабатывающих инновационные подходы? Можно ли использовать искусственный интеллект для предвидения результатов политических решений? Такие международные организации,

как МОТ и ОЭСР, могут возглавить глобальное обсуждение того, как должно выглядеть эффективное политическое участие в краткосрочной перспективе и в посткоронавирусное время.

- **Измерение воздействия** – Как уже говорилось в предыдущем разделе, ОРП могут стать лидерами по приоритетным вопросам, от решения которых будет зависеть экономическое развитие и социальный прогресс в постковидную эпоху. К таким приоритетным вопросам относятся равенство, международная торговля, занятость молодежи, будущее сферы труда, автоматизация, производительность, благосостояние, переобучение, новые нормативные акты и новые способы работы. ОРП обеспечивают проведение изменений, но как измерять прогресс? Разработка новых «показателей воздействия» поможет ОРП выяснить, что работает, а что нет. Это также поможет продемонстрировать эффект от защиты интересов нынешним и потенциальным членам так, чтобы это способствовало сохранению и увеличению членства.

► **Кейс 21 – Консультативная ассоциация работодателей Малави (ECAM): создание новой платформы для лидеров промышленности⁶⁶**

Консультативная ассоциация работодателей Малави (ECAM) – крупнейшая организация работодателей в стране – создала платформу для руководителей компаний в рамках своей новой стратегии, задача которой – сконцентрироваться на защите интересов и выражении коллективного мнения лидеров бизнеса с целью влияния на разработку политики. Платформа создана для того, чтобы представители бизнеса могли работать вместе со специалистами в сфере HR, входящими в правление ECAM, для повышения влияния на государственные органы, других политиков и профсоюзы, а также для улучшения бизнес-климата в стране.

Коронавирусный кризис разразился вскоре после старта этой инициативы, но новая платформа успешно прошла «крещение огнем» и смогла хорошо проявить себя в усилиях по снижению экономического ущерба и планированию будущего экономики страны. Руководители предприятий, участвующие в этом процессе, представляют ключевые отрасли, такие как телекоммуникации, финансы и производство продуктов питания. Эта платформа политически нейтральна, а ее цель – проактивно продемонстрировать важность позитивного делового климата в обществе в целом.

► **От лидерства к действиям: Измерение воздействия**

ОРП могут помочь изменениям осуществиться, но какие показатели нужно использовать для определения задач и оценки прогресса? Изменения в политике – это самый очевидный результат, но для измерения способности ОРП быть услышанными и их влияния можно использовать и другие показатели. Ниже приведены примеры «показателей воздействия», собранные на основании уже достигнутых измеримых результатов:

- представительство на государственных форумах и в консультативных группах;
- прямое взаимодействие государственных чиновников с членами ОРП;
- явные свидетельства достижения политических изменений;
- увеличение освещения основных идей компании в вещательных и печатных СМИ;
- изучение мнения заинтересованных сторон, мониторинг восприятия действий по защите интересов внешней аудиторией;
- опросы в членских организациях, мониторинг восприятия действий по защите интересов внутренней аудиторией;
- уровень вовлеченности членских организаций в деятельность ОРП по защите интересов и в кампании;
- разработка специализированных «показателей влияния» для отслеживания результатов взаимодействия с государством и заинтересованными сторонами.

⁶⁶ Об услугах для бизнеса в Малави см.: <https://www.ecammw.com/ecam-services/>.

►► Никогда раньше проактивная позиция по управлению репутацией не имела такого значения, как сейчас. [...] ОРП в процессе реагирования на быстро меняющуюся внешнюю обстановку важно сохранять фокус на проактивности в проведении кампаний и позиционировании.

► 3. Содействие проактивному подходу в деле улучшения репутации бизнеса

Никогда раньше проактивная позиция по управлению репутацией не имела такого значения, как сейчас.

В этом отношении как никогда важно выстраивать доверие и позиционировать бизнес как позитивную силу. ОРП в процессе реагирования на быстро меняющуюся внешнюю обстановку важно сохранять фокус на проактивности в проведении кампаний и позиционировании. Тот факт, что 92% работников⁶⁷ считают, что лидеры бизнеса должны выступать по важным вопросам сегодняшнего дня, говорит о том, что у предпринимателей есть возможность быть услышанными по социальным и экономическим темам.

ОРП могут действовать, фокусируясь не только на коммуникационных вызовах, естественным образом связанных с репутацией бизнеса, но и на содержании поведения бизнеса и на том, как он выполняет свои законные обязательства и этические нормы. Конкретно можно делать следующее.

- **Рассказывать о хорошем** – ОРП уже ведут проактивные кампании, освещая положительный вклад бизнеса в жизнь общества. Частью такой работы является подбор примеров сотрудничества частного сектора с государством и поддержка местных сообществ. В будущем у ОРП будет возможность развивать позитивную репутацию бизнеса, находя новые способы, чтобы показать роль частного сектора в обеспечении социального прогресса и в работе по направлению, намеченным на постковидный период.
- **Фокус на «как»** – Учась друг у друга и у внешних экспертов, ОРП смогут осваивать передовые стратегии коммуникации, управления репутацией и кризисом. Сейчас есть возможность развивать предыдущий опыт, чтобы пересмотреть роль и вклад частного сектора в постковидном мире. Первым делом необходимо проанализировать каналы, сообщения, стратегии взаимодействия со СМИ и внутренние навыки и совершить качественный скачок во внешней коммуникации
- **Фокус на «что»** – Улучшить репутацию бизнеса – это не только улучшить коммуникацию. Это не косметическое маркетинговое упражнение; здесь необходима работа с бизнес-этикой и поведением. Нужна помощь. Например, 95% респондентов, принявших участие в недавнем опросе среди 3000 компаний Латинской Америки⁶⁸, отмечают, что взяточничество

67 Edelman 2020 Trust Barometer: <https://www.edelman.com/trustbarometer>.

68 Первый латиноамериканский доклад по бизнес-практикам против взяточничества – 3000 компаний опрошено в семи странах (Аргентина, Чили, Колумбия, Эквадор, Гватемала, Мексика, Перу). Дополнительную информацию см.: <https://www.uexnado.edu.co/administracion-de-empresas/presentacion-del-primer-estudio-latinoamericano-sobre-el-estado-de-las-practicas-empresariales-contral-el-soborno/>.

по-прежнему распространено в их странах. Более 63% респондентов не смогли ответить на вопрос, какие механизмы они могли бы создать в своих компаниях для решения проблем взяточничества и коррупции, и только 15% проходили внутри компании какое-либо обучение по этим вопросам. Усилия, направленные на развитие возможностей ОРП со стороны поддерживающих их организаций, будут иметь результат, если они будут направлены на обеспечение прозрачности заключения договоров и эффективный контроль за их выполнением, обеспечение этической работы в цепях поставок и борьбу с коррупцией.

► Кейс 22 – Конфедерация работодателей Филиппин (ECOP)⁶⁹: Действия по управлению репутацией и кризисами на Филиппинах

Конфедерация работодателей Филиппин (ECOP) провела серию вебинаров для ОРП и ведущих работодателей Филиппин по основам **управления репутацией и кризисами**. Никогда не было так важно анализировать существующие процедуры управления рисками, а также возможности увеличить влияние и укрепить бренд работодателя при помощи проактивного подхода к управлению репутацией.

Онлайн-курс, созданный Учебным центром MOT, ориентируется на следующие приоритеты для представительных органов и лидеров бизнеса из числа членских организаций:

- разработка процедур управления рисками мирового класса, в том числе реестров рисков и планирования на случай непредвиденных ситуаций;
- использование проактивных стратегий управления репутацией, укрепляющих бренд работодателя и потребителя;
- профессиональное обучение внутри компании и привлечение внешних экспертов для реагирования на кризисные сценарии и внедрение проактивных кампаний;
- анализ стратегических коммуникаций и активности СМИ;
- измерение прогресса и постоянное совершенствование управления рисками и репутацией.

Фокус ECOP на создании возможностей для обучения членов отражается в открытии его электронного кампуса (e-Campus), предлагающего различные курсы и программы, которые проводятся полностью онлайн или в смешанном формате. Этот учебный центр был открыт в партнерстве с Учебным центром MOT. На этой платформе также хранятся учебные материалы и есть мессенджер, позволяющий участникам общаться друг с другом и делиться мнениями и опытом.

69 Информацию о работе ECOP на Филиппинах см.: <https://ecop.org.ph>.

►► Для многих ОРП постоянная проблема – сделать голос бизнеса достаточно громким во время обсуждения насущных социально-экономических вопросов, которых становится все больше, и одновременно проводить проактивные кампании и увеличивать практическую поддержку членов ОРП.

► 4. Применение практических инструментов и моделей поддержки для усиления воздействия и результативности ОРП

Для многих ОРП постоянная проблема – как сделать голос бизнеса достаточно громким во время обсуждения насущных социально-экономических вопросов, которых становится все больше, одновременно проводя проактивные кампании и увеличивая практическую поддержку членов ОРП. И все это при замерших или снижающихся поступлениях и ограниченных ресурсах! Любой качественный скачок в таком контексте возможен только при наличии внешней поддержки и практических инструментов, которые задействуются таким образом, чтобы увеличить возможности и воздействие эффективным в смысле затрат и времени способом.

►► *«Планирование непрерывной работы бизнеса – фундаментальный инструмент для компаний, помогающий смягчить негативное воздействие и обеспечить быстрое восстановление».*

► **Дженнифер Ула-Фреан**, президент Торгово-промышленной палаты (SCCI) Самоа

►► *«Чтобы бороться с пандемией, мы все должны смотреть в одном направлении и помогать наиболее уязвимым людям при поддержке ВОЗ и МОТ».*

► **Александр Фурлан**, вице-президент Бразильской национальной конфедерации промышленности

Хороший пример такой поддержки – использование практических исследований и инструментов работы с данными, которые Бюро по деятельности работодателей МОТ предоставляет ОРП. Такие инструменты не только позволяют генерировать специализированные данные, но и помогают

презентовать и «упаковывать» полученную информацию так, чтобы эффект от ее использования был максимальным, а экономия времени и денег ОРП – существенной. Держать руку на пульсе происходящего в частном секторе и использовать эти данные для формулирования требований к государству никогда не было столь важным. Это всего лишь одна сфера, в которой практическая поддержка и удобные в использовании инструменты могут помочь ОРП расширить свою деятельность, несмотря на ограниченные возможности и ресурсы.

Одновременно с участием в обсуждении того, как бизнес может использовать искусственный интеллект (ИИ) и новые технологии для повышения производительности, ОРП должны будут подумать о том, как обусловленные техническим прогрессом инновации могут помочь им самим в деле предоставления услуг. Например, можно ли использовать ИИ для сегментирования членской базы по потребностям? Это долгосрочные приоритеты; в то же время разработка практических инструментов и инновационных подходов, которые могут помочь сделать предоставление услуг менее затратным, приобретет еще большую важность.

Использование горизонтальных сетей и предоставление возможности получать консультации экспертов по всему миру также даст ОРП инфраструктуру, необходимую для успешной работы в XXI веке. То же самое можно сказать и об анализе лучших моделей расширения организационных возможностей и регионального сотрудничества. Новый подход к поддержке бизнеса, который используется в Океании – хороший пример инноваций и сотрудничества (см. кейс 23).

► **Кейс 23 – Расширение организационных возможностей через активизацию сотрудничества в Океании⁷⁰**

В сентябре 2020 г. Международный учебный центр МОТ и Бюро по деятельности работодателей заключили **договор о сотрудничестве с Организацией частного сектора Океании (PIPSO)** в целях содействия использованию более структурированного, стратегического и устойчивого подхода к расширению организационных возможностей ОРП в странах Тихоокеанского региона. Этот договор стал результатом исторической встречи в 2019 году между Генеральным директором МОТ Гаем Райдером и представителями работодателей из 11 стран – членов МОТ и их региональной платформы (PIPSO), на которой они обсудили приоритеты и проблемы частного сектора в Океании.

Формальное признание PIPSO в качестве регионального представителя работодателей позволяет повысить доступность и обеспечить предоставление программ Международного учебного центра. Договор касается конкретных областей, таких как оценка потребностей и инфраструктуры и разработка региональной системы расширения возможностей. С этой же целью будет проводиться обучение, которое поможет ОРП расширить свои возможности по проведению деятельности и предоставлению услуг в следующих направлениях:

- управление репутацией и кризисами;
- лоббирование и защита интересов;
- стратегии по работе с членами ОРП;
- стратегический финансовый менеджмент;
- производительность.

Важность эффективных партнерств и адресной поддержки бизнес-сообщества стали постоянными темами с самого начала коронавирусного кризиса. Договор о сотрудничестве PIPSO – позитивный шаг в этом направлении. Общая миссия – строить крепкие представительные организации, помогающие достигать хороших результатов в области разработки политики, что, в свою очередь, ведет к созданию рабочих мест и повышению уровня жизни в Тихоокеанском регионе.

⁷⁰ Подробнее о договоре о сотрудничестве в Океании см.: https://www.ilo.org/asia/media-centre/news/WCMS_754874/lang--en/index.htm.

► Заключительные размышления

Семь характеристик
успешного транзита



▀▀ Такие кризисы, как COVID-19, нередко приносят с собой долговременные изменения и подстегивают инновации. Для ОРП это означает готовность пересмотреть существующие модели и знать, где искать внешнюю поддержку и новые подходы.

Заключительные размышления: семь характеристик успешного транзита

Так называемая новая норма имеет разный смысл для разных аудиторий и дает размытую картинку того, что может ждать нас в будущем. В этом докладе мы довольно редко использовали этот термин. Совершенно ясно только, что ОРП продолжают играть ключевую роль в деле помощи бизнесу и органам, ответственным за разработку политики, в экстренном реагировании на развивающийся кризис, а также в формулировании видения и создании платформы для инклюзивной постпандемической экономики и рынков труда.

Пока рано делать окончательные выводы, ведь внешняя ситуация постоянно меняется. Нам уже сейчас можно поразмышлять о том, как ОРП в разных странах отреагировали на экстремальную турбулентность. Проявленная ими гибкость и адаптивность очень пригодятся и в дальнейшем, когда нам нужно будет работать по двум приоритетным направлениям, одновременно справляясь с продолжающимся кризисом и закладывая основы будущего развития.

Такие кризисы, как COVID-19, нередко приносят с собой долговременные изменения и подстегивают инновации. Для ОРП это означает готовность пересмотреть существующие модели и знать, где искать внешнюю поддержку и новые подходы. Худшее, что сейчас можно сделать – это урезать деятельность; на международном уровне поощряется многоплановое мышление, которое будет полезно ОРП и внутри страны – оно задает тон открытости, готовности принимать новое, горизонтальному обмену и использованию внешних ресурсов для обеспечения устойчивости и успеха в будущем.

На основании идей ОРП со всего мира мы выделили семь характеристик успешного транзита, благодаря которым можно будет справиться с актуальными проблемами и использовать будущие возможности:

- 1. Умение существовать в ситуации неопределенности** – Пандемия пока остается нашей реальностью. Обсуждение ситуации в здравоохранении будет идти параллельно с обсуждением повестки будущего восстановления и развития. ОРП и дальше будут играть ключевую роль, помогая бизнесу и лицам, отвечающим за разработку политики, вырабатывать меры экстренного реагирования на продолжающуюся пандемию и на то, как она влияет на национальную экономику и занятость. В ближайшей перспективе ОРП будут играть важную роль, помогая бизнесу, работникам и обществу в целом жить в условиях коронавируса.

- 2. Способность переводить дыхание** – ОРП незамедлительно реагируют на потребности своих членов и на изменения внешней ситуации. Действовать нужно, не снижая темпа. Но очень важно иногда переводить дыхание, давать себе передышку, чтобы подумать и оценить воздействие и последствия кризиса. Как будут меняться нужды членских организаций? Что будет требоваться в плане защиты интересов и требований к государству? Международные организации играют ключевую роль в обеспечении такого анализа и обмена мнениями между ОРП в рамках процесса «перезагрузки».
- 3. Фокус на будущем** – Наша коллективная цель – не просто вернуться к докризисной деятельности; лозунг «сделать еще лучше» – пример более амбициозного видения будущего. Для ОРП это означает готовность ставить под вопрос используемые модели, перестройку и диверсификацию услуг, предоставляемых членским организациям, и ускорение цифровизации. Это также значит находиться в первых рядах тех, кто формирует видение и создает платформу для инклюзивной постпандемической экономики и рынка труда.
- 4. Способность идти на компромиссы** – На момент написания этого доклада предсказать, когда пандемия пойдет на спад, еще невозможно. Но ОРП могут концентрироваться на том, что они способны контролировать: на поиске прогрессивных решений в соответствии с приоритетами государственной политики и на предоставлении своим членам услуг, соответствующих их потребностям. Для того чтобы делать это при ограниченных ресурсах, ОРП должны уметь идти на компромиссы и правильно расставлять приоритеты. Обратная связь, полученная в последнее время, говорит о том, что высокоэффективные виртуальные коммуникации и цифровые услуги находятся в верхней части этого списка.
- 5. Распространение информации** – В течение кризиса динамичные и креативные ОРП старались стать более заметными и нарастить свою способность объединять и эффект от своих усилий по защите интересов. В период смены приоритетов и крайней неопределенности это надежная платформа для развития. Приоритет – учиться на том, что доказало свою эффективность, демонстрировать конкретные примеры и использовать все это для подтверждения позитивной роли, которую ОРП играют не только во взаимодействии с бизнесом и на арене публичной политики, но и в обществе в целом.
- 6. Обеспечение внешней поддержки** – Необходимо делать больше с меньшими ресурсами. Для этого ОРП нужны железная выносливость и дальновидные стратегии мобилизации ресурсов. Как никогда важно использовать внешние рекомендации и поддержку. Парадигма меняется, растет потребность в сугубо практической поддержке с незамедлительным эффектом – например, в глобальных руководствах и инструментах, которые можно подстраивать к потребностям ОРП на национальном уровне. Точно так же, как отдельные компании начинают признавать важность мнения внешних экспертов и сильных связей, ОРП должны больше, чем когда-либо, озаботиться созданием собственной инфраструктуры поддержки.
- 7. Использование целенаправленного подхода** – Кризис напомнил о том, почему важно выступать единым фронтом, а также о ключевой роли ОРП как защитников интересов частного сектора, принципиально важных соратников государства и объединителей и проводников горизонтального обучения. Учитывая существенный фокус на новые социальные контакты, этику и репутацию, анализ приоритетов и пересмотр подходов к измерению и определению успешности экономики, у ОРП есть возможность превратиться из «голоса бизнеса» в «душу бизнеса». Ориентир – абсолютная ясность цели; она выведет ОРП из кризиса в направлении устойчивого бизнеса.

ОРП не являются неуязвимыми по отношению к разрушительным силам; адаптация к быстрым и неумолимым изменениям была приоритетом и при «старой норме». Коронавирусный кризис сделал еще более актуальной потребность в новых решениях для старых вызовов, в том числе меняющихся ожиданий членов организации, и в обеспечении эффективной защиты интересов и создании достигающей адресата коммуникации в «век шума». Радикальный пересмотр традиционных бизнес-моделей ОРП будет иметь принципиальное значение для будущей устойчивости. Внешняя поддержка в этом отношении важна как никогда, и такие организации, как Бюро по

деятельности работодателей, принимают на себя роль партнеров ОРП по трансформации. Для того чтобы двигаться вперед, нужно не только пересматривать существующие модели работы, но и диверсифицировать предоставляемые членским организациям услуги и репозиционировать бизнес во всем мире.

Ставки высоки, а в развитии и процветании ОРП заинтересованы все. По оценке МОТ, во втором квартале 2020 года 400 миллионов человек, имевших полную занятость, потеряли работу; для создания новых возможностей трудоустройства нужен сильный и энергичный частный сектор. Сильные и энергичные ОРП будут находиться в центре перезагрузки экономики и рынка труда. Согласно докладу Всемирного экономического форума «Будущее занятости»⁷¹, к 2025 году мир лишится 85 миллионов рабочих мест, но получит 97 миллионов новых. Гибкий и ориентированный на будущее бизнес будет процветать, предвосхищая потребность в новых навыках. Гибкие и ориентированные на будущее ОРП будут содействовать этой потребности и возглавят выполнение повестки дня сферы труда.

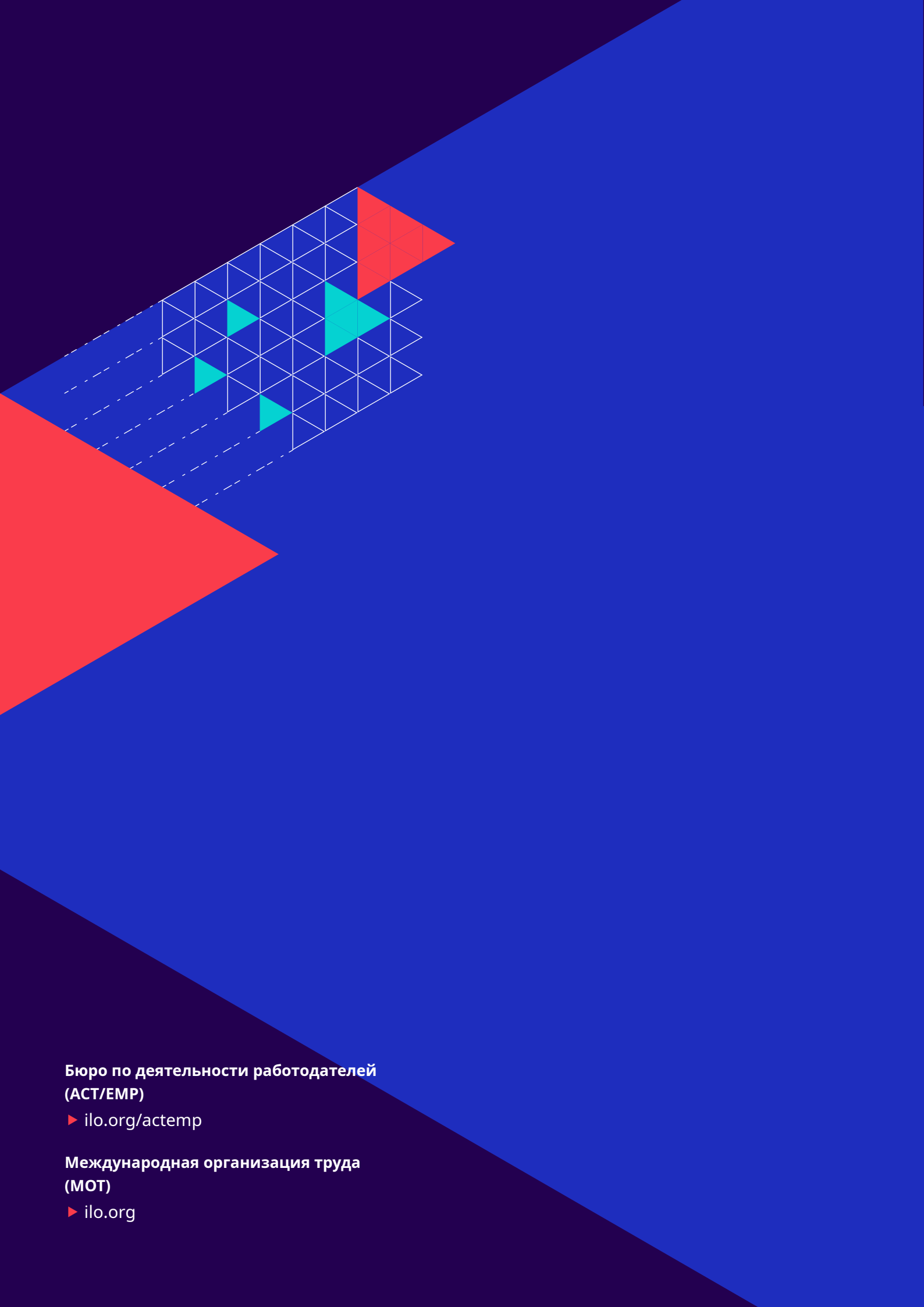
► Радикальный пересмотр традиционных бизнес-моделей будет иметь жизненно важное значение для будущей устойчивости. Особое значение здесь принадлежит внешней поддержке, в которой такие организации, как Бюро по деятельности работодателей, принимают на себя роль «трансформационных партнеров» ОРП.

Семь характеристик успешного транзита показывают размер стоящих перед нами трудностей и потребность сбалансировать параллельные приоритеты ОРП.

- Работать над актуальными приоритетными задачами, одновременно создавая платформу для долгосрочной устойчивости.
- Смотреть вглубь, чтобы извлекать уроки и создавать пространство для саморефлексии, и одновременно смотреть вовне в поиске новых идей и внешней поддержки.
- Идти на компромиссы, но оставаться верными основополагающей цели.

Способность адаптироваться к изменениям – это ключ. Инстинкты выживания и гибкость, которые ОРП оттачивают во время кризиса – это строительный материал, который позволит им вернуться в еще лучшей форме, еще более активными и способными продвигать социальные инновации и инклюзивный рост и помогать созданию конкурентной и устойчивой среды для частных предприятий.

71 Доклад Всемирного экономического форума «Будущее занятости» см.: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.



**Бюро по деятельности работодателей
(АСТ/EMP)**

► ilo.org/actemp

**Международная организация труда
(МОТ)**

► ilo.org