

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ
по семинару MOT «Добиться значимых изменений для устойчивых организаций
работодателей» в г. Алматы 13 - 14 сентября 2023 г.

Задачи семинара.....	1
1 день, 13 сентября	1
2 день, 14 сентября	2
Материалы для получения и оставшиеся вопросы.....	5
Предложения, рекомендации для использования в работе СТК «KAZLOGISTICS»	5
Источники, ссылки	5

За последние 2 года Бюро MOT по деятельности в интересах работодателей поддерживало организации работодателей из Казахстана, Таджикистана, Армении и Беларуси, организуя серию вебинаров и практических заданий, что позволило организациям работодателей разработать проект и начать претворять в жизнь план действий по 4 ключевым областям: 1) правильное управление, 2) стратегия удержания членов, 3) предоставление качественных услуг, 4) лоббирование, защита прав и интересов.

Задачи семинара

- Ясное понимание участниками семинара задач, компетенций и обязательств социальных партнеров.
- Как должна выглядеть стратегия развития членства?
- Как измерять и проводить мониторинг удовлетворенности членов? И почему это важно для развития организации?
- Как анализировать результаты оценки потребностей членов?
- Что может предложить ваша организация работодателям крупным компаниям? Как создать ценностное предложение, привлекательное для больших групп?
- Как вовлечь членов в вашу структуру управления организацией работодателей? Как привлечь новые компании с помощью более привлекательной и открытой системы управления?
- Какие существуют новые передовые практики для финансово устойчивых организаций работодателей?
- Как представлять информацию о последних достижениях членам вашей организации и более широкой аудитории?

Участники: 25 человек из Казахстана, Узбекистана, Кыргызстана, Таджикистана, Армении, Белоруссии.

Эксперты, модераторы:

Владимир Чурович, гл. специалист по деятельности работодателей Бюро MOT в г. Москве.

Хорхе Иллинсворт, рук. отдела по деятельности организаций работодателей МУЦ MOT.

Паоло Салваи, вед. координатор программ АСТЕМР/МУЦ MOT.

1 день, 13 сентября

Повестка дня:

- Открытие и приветственная сессия
- Разработка и реализация стратегии развития членства
- Измерение и мониторинг удовлетворенности членов
- Анализ результатов оценок потребностей членов

Значимые части содержания семинара:

- Семинары MOT проводятся с накоплением результатов и домашними заданиями для ассоциаций.
- «Слишком много членов не бывает».
- Обращение к будущим членам: «Мы не хотим только ваши деньги, а нам нужно ваше время». Время как вовлечение членов в работу ассоциации.
- Объединение работодателей (ОР) не существует только для себя.
- «Чудо человеческого контакта». ОР не должны делать одно и то же. Процесс динамического развития. Надо прогнозировать изменения, обгонять изменения.

- Вовлекают членов через обучение.
- Надо стать прозрачной организацией во внешних и внутренних процедурах. Показывать, как обращаетесь с деньгами. Можно описать 2-3 услуги для членов.
- Сложнее членов удержать, чем привлечь.
- Члены дают доход – ресурсы, и представительность – влияние для ОР.
- Членство имеет центральное значение.
- Будьте голосом, а не эхом.
- Первый подход в управлении ОР интуитивный («ветер подул»), не запланированный, на основе импровизации, второй – доказательный на основе оценки потребности членов, и их приоритезация.
- Ориентация на членов должна быть выведена на уровень стратегии, спланирована, возвращена, оценена.
- Для организаций работодателей [руководство MOT по стратегиям и политике членства](#).
- Цикл членства (5 этапов): осведомленность, привлечение, вовлечение, возобновление, возвращение ([слайд № 16](#)).
- С какими основными вызовами сталкивается ваша организация работодателей при развитии своего членства?
- Членство «задним числом», когда новый оплачивает членский взнос за прошлый период.
- Что произойдет для членов, если ваша организация сегодня закроется?
- Курс обучения готовится в течение 1 года, начинают с исследования, оценки.
- Разрабатывают матрицы активности по развитию членской базы.
- Стратегии по развитию членской базы составляют 5-6 страниц.
- Все приходит с вовлеченными членами и энергия, и влияние.
- Надо быть вне «меню», «за столом».
- Компанию сложнее убедить, чем ассоциацию.
- Отраслевые ассоциации сильнее, они имеют прямой доступ к компаниям.
- Часто возникает информационный разрыв, нужно всегда давать обратную связь членам и партнерам. «Курица кудахчет, когда снесет яйцо».
- Нужно измерять свой успех – количество посещений на сайте, участников, откликов и т.д.
- Основа 3-летней стратегии членства - нужно определить исходный уровень, зафиксировать основные этапы и конечные цели.
- Пробелы организаций ([слайд № 126](#)) -
 - 1) в знаниях: не знаем, чего ожидают участники;
 - 2) в дизайне услуг и стандартах: отсутствие правильных дизайнов услуг и стандартов;
 - 3) в производительности услуг: не соответствует стандартам услуг;
 - 4) в коммуникации: не соответствие результатов обещаниям.
- Пробел членов - качество обслуживания: разница между ожиданиями и восприятием членов.
- Между членами и организацией существует множество точек соприкосновения. Примеры ([слайд № 134](#)): здание, офисы, конференц-залы, парковочное место; сотрудники; сообщения (письма, интервью, информационные бюллетени и т.д.); встречи; выступления в СМИ.
- Результаты удовлетворенности членов: увеличение удержания членов, увеличение доходов, позитивное общение «из уст в уста» и в социальных сетях, увеличение вовлеченности членов во все виды деятельности организации, увеличение аудитории и авторитета.

1.	2.	3.	4.	5.
Осведомленность	Привлечение	Вовлечение	Возобновление	Возвращение
Гарантировать, что все компании знают о мандате и услугах организации работодателей	Гарантировать, что компании, подпадающие под целевые категории, станут членами организации работодателей	Гарантировать, что каждый член извлечет выгоду из продуктов и услуг, предоставляемых организацией работодателей	Гарантировать, что члены остаются членами организации на протяжении долгих лет	Гарантировать, что выбывшие члены вернуться в организацию работодателей

2 день, 14 сентября

Повестка дня:

- Путь организации работодателей к восстановлению ценностного предложения - как привлечь крупные компании?
- Структура управления организаций работодателей: как вовлечь членов и привлечь потенциальных членов
- Новый взгляд на финансовую устойчивость организаций работодателей
- Следующие шаги, заключительные замечания

Значимые части содержания семинара:

- Организации работодателей не являются благотворительными организациями, политическими партиями, профсоюзами, а больше похожи на фонды взаимного доверия.
- Организации работодателей являются организациями членов: принадлежат членам, управляются членами, находятся под постоянным контролем членов, получают доход от членов.
- Удовлетворенность членов или удовлетворенность доноров (в отношении кого-либо еще)?
- Услуги – это все, что делает организация работодателей, и что члены могут видеть, слышать, изучать, воспринимать.
- Уважение к своим членам – это:
 - знаем ли мы, почему члены не платят (или не хотят платить) членские взносы?
 - знаем ли мы, чего ждут от нас наши участники?
 - знают ли наши (новые, потенциальные) члены, что мы можем для них сделать?
 - знают ли они, что мы делаем с их деньгами? Сообщаем ли мы им об этом?
 - предоставляем ли мы им (достаточную) пользу?
- Работа со списком потенциальных членов (TOP-20): 1) составили список, 2) связались, 3) получили ответ (лучший, худший), 4) оценили итоги, 5) планирование продолжения работы.
- Можно проделать 2 раза в год, в течение 5 лет и уже 10 членов – крупных компаний.
- Для сосредоточения на конкретной группе компаний используется процесс сегментирования.
- Центральной темой ОР становятся принципы устойчивого развития ESG: ответственное отношение к окружающей среде (Environment), высокая социальная ответственность (Social), высокое качество корпоративного управления (Governance).
- Варианты вовлечения своих членов в управление ОР – президиум, правление, дирекцию, комитеты.
- В ОР должен быть индикатор по привлечению и удержанию членов за 1 год.
- Членский взнос в ОР Узбекистана для ассоциаций 4 тыс. долл. в год.
- Есть три варианта установления членских взносов: 1) одинаковая стоимость для всех компаний, 2) компании сами решают, 3) уровневая система от масштаба компании.
- Принципы надлежащего управления: независимость, ясность, прозрачность.
- Независимость от внутреннего и внешнего влияния:
 - внутренние факторы -*
 - система сдержек и противовесов во взаимодействии различных заинтересованных сторон (исключение неправомерного влияния или доминирования отдельных групп)
 - система сдержек и противовесов во взаимодействии различных учреждений внутри палаты
 - обеспечение демократического участия членов организации в принятии ключевых решений
 - внешние факторы -*
 - независимость от государства, правительства
 - ОР как организации, не входящие в какие-либо блоки, сохраняющие нейтральный статус
 - организация не получает финансирования от государства.
- Ясность:
 - учредительные документы
 - компетенции всех органов и лиц
 - механизм формирования членских взносов – права и обязанности членов
 - механизм разрешения конфликтов
 - финансовые правила, процедуры, контроль, ведение документации.
- Прозрачность:
 - прозрачность выборов должностных лиц ОР
 - прозрачность процесса принятия решений
 - прозрачность управления ОР
 - личный пример
 - мотивация и обучение членов организации.
- Микроуправление (оперативное управление) – это функция генерального директора.
- ОР – это не «тайное братство» и должно быть открытым, прозрачным, доступным.
- «Рассадка» новых членов-«тяжеловесов» в комитетах, комиссиях, на значимых площадках.
- Матрицы активности, посещений и участия членов на заседаниях комитетов, РГ, степень участия в мероприятиях.
- Основные источники финансирования деятельности ОР:
 - членские взносы, платные услуги;
 - капиталовложения, доходы от сдачи в аренду помещений (если у ОР есть помещения);

- международные проекты, пожертвования крупных предприятий, государственные субсидии.
- У ОР есть преимущества, которых нет у компаний.
- Обозначьте финансовую стратегию вашей ОР в последние годы. Какие возможности и какие положительные тенденции в сфере финансовой устойчивости вы наблюдаете? Какие проблемы существуют? На чём основана ваша стратегия финансовой устойчивости: на увеличении доходов, сокращении издержек или мобилизации ресурсов?
- Финансовая устойчивость – это главный вопрос, стоящий перед большинством ОР, участвовавших в опросе. В целом, ОР с широкими полномочиями (охватывающими вопросы торговли, рабочей силы, защиты окружающей среды, налогообложения и т.д.) находятся в более выгодном финансовом положении, чем ОРП, занимающиеся только вопросами трудовых ресурсов и трудовых отношений.
- Для большинства ОРП членские взносы являются основным источником финансирования (примерно 60-65%).
- Некоторые организации отказываются от многоуровневой системы членских взносов в пользу системы на основе критериев (численность работников или оценка активов или оборота) и вводят добровольную систему уровней.
- Несмотря на попытки увеличить доходы за счет диверсификации услуг, лишь небольшому числу организаций удалось добиться значительных успехов в этом.
- Об услугах: во многих организациях есть одна или максимум две высокоприбыльных услуги, обеспечивающих основную долю дохода.
- Наибольшей популярностью пользуются услуги, связанные с обучением на предприятии или обучением руководителей, организованными совместно с учебными заведениями.
- Некоторые организации создали филиалы, которые предоставляют услуги.
- Другие организации, полагающиеся на положение монополиста, сталкиваются с серьезными финансовыми трудностями, так как ситуация меняется.
- Некоторые организации получают часть доходов от капиталовложений – до 20-30% доходов некоторых организаций.
- Большинство ОР считают получение грантов или субсидий от государства очень рискованным и предпочитают этого не делать.
- Многие организации снижают издержки на персонал – это не обязательно связано с снижением заработных плат, и может достигаться за счет сокращения численности сотрудников организации. Многие также сократили свою представительность и транспортные расходы.
- Арендная плата (если у организации нет собственных зданий) требует значительных ресурсов, и этой проблемой серьезно занимаются в нескольких организациях, в некоторых случаях, сокращая площадь офисных помещений.
- Ресурсы многих организаций ограничены: средств достаточно для 5-6 месяцев работы. Большинство организаций пытаются увеличить резервы.
- Финансовая устойчивость (примеры разных стран):
 - Прогнозирование приоритетов предпринимателей и разработка соответствующих услуг для их поддержки. Например, использование искусственного интеллект и более активное внедрение новых технологий.
 - Развитие взаимовыгодных коммерческих партнерских отношений с поставщиками специализированных услуг (особенно в сфере кибербезопасности, подготовки руководящих кадров, найма персонала, рабочей силы, менеджмента и внедрения нейросетей).
 - Определение тех продуктов и услуг, в которых предприятия, входящие в состав организации (или ассоциации предприятий), особо нуждаются и ведение переговоров о заключении долгосрочных партнерских соглашений с поставщиками услуг (например, страхование предпринимательской деятельности).
 - Оценка финансовых средств, источников финансирования или соглашений об оказании спонсорской помощи для поддержки определенной деятельности или организации мероприятий.
 - Пересмотр размера членских взносов, а также создание дополнительных платных услуг и продуктов.
- Финансовая устойчивость - вопросы, требующие внимания:
 - Расходы на предоставление услуг и организацию маркетинговых мероприятий для продвижения новых услуг и продуктов.
 - Потенциальный кризис доверия: почему именно ваша организация работодателей может наиболее эффективно провести данное обучение, предоставить консультации, другие услуги или провести сравнительный анализ новых продуктов?
 - Нехватка ресурсов: обладает ли организация кадровым потенциалом для предоставления и продвижения новых услуг или предложений для своих членов?

- Финансовая устойчивость – это не только источники дохода. Она также связана с регулированием расходов и управлением ресурсами.

Материалы для получения и оставшиеся вопросы

1. Предоставить описания каждой позиции, роли сотрудников исполнительный дирекции ассоциации (*Паоло Салваи*).
2. Предоставить результаты исследований ассоциаций по другим странам после завершения (*Паоло Салваи*).
3. Предоставить стратегии по развитию членской базы (*Владимир Чурович*).
4. Скачать регламент работы ОР (*сайт БСПН <https://bspn.by>*)

Предложения, рекомендации для использования в работе СТК «KAZLOGISTICS»

1. Для работы с членами СТК ответственным наметить индикаторы взаимодействия с членами - количество совместных мероприятий и количество участников от членов СТК в них, количество писем, буклетов, направленных членам СТК и т.д.
2. Прием новых членов передать в компетенцию генерального директора, а президиумом утвердить критерии, которым должен соответствовать новый член. Для того, чтобы новые члены не ждали включения в СТК 1 раз в год, а могли вступить после оплаты членского взноса 1 раз в квартал или сразу.
3. Не должно быть членов без оплаты членского взноса (вузы, колледжи), установить хотя бы минимальный уровень.
4. Организация возможных скидок на услуги членов СТК друг для друга (например «Казпочта» и т.д.).
5. Работу с членами включить в разряд оперативных вопросов и в КРІ сотрудников для оценки за год. Ввести коэффициент от привлечения новых членов и дальнейшей с ними работе, сопровождения их в течении года.
6. Может быть создана рабочая группа или комитет по развитию членства.
7. Составить план развития членства на 4 квартал 2023 года и на 2024 год.
8. Составить план финансовой устойчивости на 4 квартал 2023 года и на 2024 год.
9. Учесть индикаторы и показатели в опросе членов СТК в ноябре - декабре.
10. Совместно составить памятки по безопасности для водителей международных перевозок (*Эка Маргишвили, Ташкент*).

Источники, ссылки

1. Вводная информация о семинаре <https://skillsproof.kz/restful/v1/domain/registry/social/documents/538973/>
2. Презентации семинара (185 слайдов) <https://skillsproof.kz/restful/v1/domain/registry/social/documents/538978/>
3. Руководство по стратегиям и политике членства <https://www.itcilo.org/resources/membership-strategies-and-policies-manual-ebmos>
4. Бизнес союз предпринимателей и нанимателей им. профессора М.С. Кунывского <https://bspn.by/>
5. Библиотека социального партнерства <https://skillsproof.kz/ru/register/social/docs/>
6. Сертификат участников [Исабеков М., Саркенова Ж.](#)
7. Проект "Социальный диалог" на сайте СТК "KAZLOGISTICS" https://kazlogistics.kz/ru/analytics/inform_union
8. Чат-whatapp "Социальный диалог" (115 участников) <https://chat.whatsapp.com/Fxj6q7mY3be5rbVF5bHGIV>



Благодарим Бюро и учебный центр MOT за предельно практическое и полезное содержание учебного материала, и интерактивный формат семинара, а также демонстрацию домашних заданий, проектов от MOT национальными конфедерациями, последовательно выполняемые в течение 2 лет с накоплением!

Особенную признательность выражаем НКР "PARYZ" и Bildungswerk der Wirtschaft MV за обеспечение проезда и пребывания на семинаре!