

**Долженко Р.А.,**

канд. экон. наук, доц.,  
кафедра стратегического маркетинга,  
НИУ «Высшая школа экономики»  
snurk17@gmail.com

**Dolzhenko R.A.,**

Associate Professor, Candidate of Sciences (PhD),  
Department of Strategic Marketing,  
National Research University Higher School of Economics

**Долженко Р.О.,**

канд. экон. наук, доцент,  
кафедра стратегического маркетингу,  
НДУ «Вища школа економіки»

## **ПУТИ СОХРАНЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ НОВЫХ ФОРМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **WAYS OF KEEPING STAFF MOTIVATION BY USING THE NEW FORMS OF LABOR RELATIONS IN THE ORGANIZATION**

### **ШЛЯХИ ЗБЕРЕЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВИКОРИСТАННІ НОВИХ ФОРМ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Переход к постиндустриальной стадии развития общества, глобализация, развитие технологий резко меняют спектр форм взаимодействия работников и работодателей. Новые формы трудовых отношений прочно занимают место в арсенале методов, используемых многими организациями, к ним, в первую очередь, можно отнести аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг. В статье проанализировано влияние отказа компании от использования только традиционных форм трудовых отношений на работников. Выделены возможные направления сохранения мотивации персонала попавших под проекты трансформации системы трудовых отношений в организации.*

*Article purpose is to study influence of use the new, non-standard forms of labor relations in organization practice on labor motivation of employees and to develop the recommendations for preserving employee's motivation to effective work in these conditions. The transition to a post-industrial stage of development of society, globalization and advances in technology are changing dramatically the spectrum of forms of interaction between employees and employers. New forms of labor relations firmly occupying a place in the arsenal of methods used by organizations, among them can be attributed outsourcing, insourcing, crowdsourcing, freelancing. However, many companies refuse to use them because they affect all aspects of the organization and dramatically differ from the common, traditional practices. Abstract-logical, structural and functional methods as the main methods of research were used. The results of foreign and Russian scientists studying of non-standard labor relations in organizations were used. The effect of refusal from using only traditional forms of employment is studied in article. The possible areas of conservation the employees motivation in terms of use the projects of labor relations transformation in the organization are highlighted. Among them is outplacement and work with high-potential employees. The developed method allows organizations to use the non-standard forms of labor relations with employees.*

*Перехід до постіндустріальної стадії розвитку суспільства, глобалізація, розвиток технологій різко змінюють спектр форм взаємодії працівників і роботодавців. Нові форми трудових відносин міцно займають місце в арсеналі методів, які використовуються багатьма організаціями, до них, у першу чергу, можна віднести аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг. У статті проаналізовано вплив відмови компанії від використання лише традиційних форм трудових відносин на працівників. Виділено можливі напрями збереження мотивації персоналу, що потрапили під проекти трансформації системи трудових відносин в організації.*

**Ключевые слова.** Новые формы трудовых отношений, аутсорсинг, инсорсинг, краудсорсинг, фриланс, мотивация работников, ключевые работники, аутплейсмент.

**Keywords.** New forms of labor relations, outsourcing, insourcing, crowdsourcing, freelancing, motivation of employees, high-potential employees, outplacement.

|| **Ключові слова.** Форми трудових відносин, інсорсинг, краудсорсинг, фрілансинг, аутсорсинг, портфельний аналіз, портфель різних форм трудових відносин.

**Введение.** Любая организация, реализуя экономические отношения с субъектами, вынуждена принимать различные решения, взвешивать для себя ожидаемые выгоды и издержки. Однако в области трудовых отношений, свобода волеизлияния субъектов труда ограничена законодательно, в силу необходимости сдерживать их оппортунизм, снижать трансакционные издержки (как это трактуют экономисты, приверженцы неоинституциональной школы). Поэтому работодатели, осознавая необходимость снижения своих издержек в области управления персоналом, все равно вынуждены их нести в связи с исполнением требований трудового законодательства. Так было до недавних пор, пока некоторые компании-инноваторы, в стремлении снизить подобные издержки, не начали использовать нестандартные формы занятости персонала, которые в силу их специфичности не попадают под регулирующее воздействие законов о труде. Эффективные примеры всегда заразительны и компании все больше внедряют в свою практику нестандартные формы занятости персонала. Однако любое изменение в системе трудовых отношений, которое затрагивает персонал, воспринимается им, как правило, негативно, влечёт за собой снижение эффективности труда работников.

**Постановка задачи.** В данной статье мы рассмотрим особенности мотивации работников, попавших под проект внедрения новых форм трудовых отношений, а также выделим способы её сохранения.

В самом общем виде под новыми формами трудовых отношений мы будем понимать комплекс изменений в экономических, социально-психологических, организационных взаимоотношениях, которые реализуются в процессе трудовой деятельности, получают распространение в практике, связаны с постоянным поиском направлений оптимизации трудовых отношений и нацелены на решение конкретных экономических задач, удовлетворение запросов субъектов труда.

**Результаты исследования.** Как было показано нами ранее [1], один из трендов в развитии организации состоит в том, что в условиях высокой конкуренции и неопределённости, она должна прикладывать все свои усилия, к так называемому, «ядру бизнеса», от остальных функций фирма должна отказываться. Прямой отказ практически невозможен, предполагается, что организация должна передать функции на сторону либо перераспределить внутри. Вместе с передачей функций осуществляется и трансформация отношений фирмы с исполнителями, работодателя с работниками. В случае с передачей функций за пределы организации может использоваться аутсорсинг, фрилансинг, краудсорсинг, если речь идёт о перераспределении функций внутри организации — инсорсинг.

Границы между различными формами трудовых отношений начинают стираться, это означает, что традиционная форма трудовых отношений вместе с новыми формами начинает представлять собой некую совокупность разнообразных способов взаимодействия субъектов труда. В данном случае, становится условным использование понятия «работодатель», «работники», «трудовые отношения» применительно к данной совокупности, в силу того, что по ряду критериев входящие в неё формы уже перестают соответствовать означаемым категориям, правильнее говорить о потребителе и поставщике услуг труда (либо заказчике и исполнителе услуг труда) [2]. Чтобы не усложнять восприятие текста работы, мы будем использовать в ней традиционную терминологию.

С нашей точки зрения, именно работодатель является ключевым субъектом трудовых отношений, который определяет возможность внедрения новых форм в практику своей организации. Однако его решения в первую очередь сказываются на работниках, их отношении к труду.

Исследования показывают, что любые изменения системы управления персоналом негативно сказываются на отношении работников компаний, особенно если речь идёт о трансформации и передачи трудовых функций. Такие выводы не являются неожиданными, поскольку трансформация системы трудовых отношений, её оптимизация в компании, всегда приводит к снижению издержек, сокращению численности персонала, модификации организационной структуры организаций, изменению должностных обязанностей работников. Необходимость смены видов деятельности и возможность будущего увольнения часто вызывают сопротивление персонала, ухудшают его моральное состояние. Снижение

мотивации сотрудников в таких условиях неизбежно оказывает существенное влияние на ход реализации решений об использовании новых форм трудовых отношений.

Сокращение численности персонала же при внедрении новой формы трудовых отношений имеет значительные масштабы, в силу того, что организация преследует именно эту цель. Так, например, в европейской промышленности практически все компании, начавшие использовать аутсорсинг в своей деятельности, сократили количество штатных единиц, предполагающих условия полного рабочего дня (табл 1).

Таблица 1

**ДОЛЯ РАБОЧИХ МЕСТ, ЛИКВИДИРОВАННЫХ В РЕЗУЛЬТАТЕ АУТСОРСИНГА В ЕВРОПЕЙСКИХ ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЯХ**

Доля ликвидированных рабочих мест, %	Доля фирм, %
0–20	47
21–40	29
41–80	16
81–100	8

Источник: [3]

Мотивация работников компании к труду ухудшается в подобных случаях, прежде всего потому, что они обычно рассматривают передачу выполняемых ими функций как заниженную оценку их собственных знаний и умений. Это может приводить к снижению производительности персонала, усилению текучести даже до того, как решение о внедрении новой формы трудовых отношений будет принято в организации.

Организация может использовать три способа взаимодействия с действующим персоналом при передаче исполнения каких-либо внутренних трудовых функций «на сторону»:

- 1) увольнение работников, ранее выполнявших передаваемые функции (сокращение персонала);
- 2) организация внутренних перемещений (высвобождение персонала);
- 3) передача части персонала сторонней организации (провайдеру услуг труда), которая будет осуществлять их после реализации процесса трансформации трудовых функций в компании (экстериоризация персонала).

Под сокращением персонала мы понимали снижение численности одного структурного подразделения без необоснованного увеличения её в других подразделениях (увеличение штатной численности должно быть обосновано ростом числа, продолжительности или характера трудовых операций).

Под высвобождением персонала — снижение численности конкретного структурного подразделения за счёт перевода сотрудников в другое, имеющее большую рабочую нагрузку подразделение.

Так же мы предлагаем использовать понятие «экстериоризация персонала» (от лат. exterior — наружный, внешний), под которой понимается перевод сотрудников из штата компании в штат сторонней организации (провайдера услуг труда) вместе с трудовыми функциями.

В ходе изменения системы трудовых отношений в организации могут быть использованы все указанные способы, а их выбор определяется формой, масштабом трансформации. Например, как показывают зарубежные исследования, при внедрении аутсорсинга в свою практику, европейские промышленные компании, как правило, используют несколько обозначенных способов (табл. 2).

Таблица 2

**СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РАБОТОДАТЕЛЯ С ПЕРСОНАЛОМ, КОТОРЫЙ ЗАТРАГИВАЕТ ПРОЕКТ АУТСОРСИНГА**

Способ взаимодействия	Доля компаний, использующих данный способ, %
Сокращение персонала	60
Высвобождение персонала	51

Источник: [3]

Сокращение персонала и высвобождение персонала предпочтительно при реализации проекта фрилансинга и краудсорсинга трудовых функций. Выбор между ними определяется не столько особенностями трансформируемых функций или процессов, сколько потребностями в увеличении численности персонала в оставшихся профильных, бизнес-подразделениях, которые заняты созданием и предоставлением ценности для клиентов.

Экстериоризация персонала возможна в рамках реализации проекта аутсорсинга или внешнего инсорсинга трудовых функций. Данный способ работы с работниками, затронутыми проектом аутсорсинга, становится все более популярным решением проблем с персоналом, возникающих в этом случае. Однако, не для всех сотрудников, попавших под трансформацию трудовых отношений, аутсорсинг или внешний инсорсинг означает перевод к поставщику услуг труда, для некоторых они все равно приведут к увольнению.

Использование новых форм трудовых отношений, для работников, которые имеют опыт работы только в рамках традиционного трудового договора, оказывает негативное влияние на лояльность компании даже тогда, когда предполагается сохранение их должностей. Если с ним не бороться, не устранять различными способами, оно может привести к значительному снижению активности сотрудников и к их деструктивным по отношению к организации действиям, например к забастовкам. Особенно актуальна данная проблема в отношении мотивации ключевых сотрудников, которые в наибольшей мере обладают необходимыми для данной компании компетенциями.

Такие работники — это почти всегда исключения из правил, а значит управлять ими нужно по-особому, с одной стороны системно, с другой индивидуально. Интерес к управлению такими людьми возник в начале 90-х, лишь в последнее время научное сообщество определилось с тем, как именно определять ценных для организации сотрудников. Ранее использовались такие понятия, как «высокопотенциальные работники», или HIPOs (High Potential), «таланты», «ключевые сотрудники» [4–6]. В нашем понимании именно понятие «ключевые сотрудники» в должной мере отражает их специфику, которая в свою очередь определяет особые пути работы с ними. Без них бизнес не будет существовать в долгосрочной перспективе, именно они вносят решающий вклад в создание и развитие ценности для клиента.

Именно поэтому ключевых сотрудников нужно удерживать и мотивировать их к лояльности по отношению к организации. Когда какие-либо процессы осуществляются внутри организации длительное время, накапливаются специфические для данной компании знания о том, как данными процессами управлять. При принятии решения о трансформации системы трудовых отношений работодатель должен выявить работников, обладающих ключевыми знаниями. Для того чтобы удержать их в компании, руководство должно быть готово предоставить им более высокое вознаграждение. Для обеспечения сохранения мотивации таких специалистов им могут быть предложены новые обязанности, включающие, например, взаимодействие с поставщиками услуг и конечными потребителями, контроль за трансформированными трудовыми функциями. Это существенное изменение должностных обязанностей потребует от ключевых сотрудников новых умений, которые могут быть приобретены посредством серьезной подготовки и оказываемой поддержки.

В условиях начала использования новых форм трудовых отношений в организации возрастает значимость одного из направлений корпоративной социальной ответственности — аутплейсмента персонала [7]. Он активно используется в практике зарубежных (в первую очередь американских компаний), но за последние годы начал получать распространение и среди отечественных организаций [8].

Аутплейсмент (англ. outplacement, перевод placement — размещение, out — за пределами, буквально можно понять как размещение увольняемых сотрудников за пределами организации) достаточно новое, неустоявшееся понятие. Например, Ю. Должикова под аутплейсментом понимает «направление рекрутмента, которое включает рекрутинговые и консалтинговые услуги и технологии, позволяющие трудоустроить увольняемый персонал в определённые сроки и на определённых условиях» [9]. Такой подход ограничивает аутплейсмент одним из направлений рекрутмента, и связан только с трудоустройством увольняемого персонала, которым

работа с увольняемыми/высвобождаемыми/ экстернизируемыми сотрудниками на самом деле не ограничивается.

С нашей точкой зрения аутплейсмент можно обозначить как вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по сопровождению и поддержке сотрудников с целью соблюдения правовых норм, ориентации на рынке труда и психологической поддержки со стороны организации при их увольнении/высвобождении/экстернизации.

С учётом анализа теории и практики организации аутплейсмента мы предлагаем разбить его на такие этапы:

Первый — «Подготовительный» этап. Основной целью данного этапа является определение объёмов сокращения/высвобождения/экстернизации персонала в конкретном подразделении, принятие решения о реализации дополнительных процедур сопровождения и поддержки персонала.

Второй — «Информационный» этап направлен на создание максимально открытой атмосферы, выявление возможных пробелов в процессе передачи функционала и предоставление канала обратной связи.

Третий этап — «Реализация». Цель данного этапа является содействие в трудоустройстве сокращаемых сотрудников, или предоставление дополнительных гарантий и компенсаций, которые позволят работнику реализовать собственный потенциал в организации или за её пределами.

Четвёртый этап — «Завершение», реализуется с целью оценки эффективности проведённых мероприятий по каждому из этапов.

Пример плана аутплейсмент мероприятий может включать в себя следующие мероприятия [10]:

- проведение работы клиентами, партнёрами организации на предмет возможного трудоустройства сокращаемых сотрудников;
- работа с обращениями сотрудников, уведомлённых о сокращении в Комиссию по соблюдению трудового законодательства, в Профсоюз;
- проведение тренингов «Эффективное составление резюме», «Поведение на собеседовании», «Взаимодействие с работником при увольнении», «Стресс-менеджмент» (в том числе, с привлечением внешних провайдеров);
- реализация переобучения сотрудников по востребованным организацией специальностям;
- создание общедоступного ресурса для размещения ответов на вопросы по трудоустройству, соблюдению Трудового законодательства;
- доведение до сотрудников информации об имеющихся в организации вакансиях;
- обращение руководителей к сокращаемым сотрудникам (благодарность за труд и сотрудничество);
- ходатайства в Администрацию региона о награждении сотрудников для присвоения звания Ветеран труда (в соответствии с региональным законом о порядке и условиях присвоения звания) и др.

Если говорить об эффективности аутплейсмента, то следует подчеркнуть, что он проводится по отношению к сотрудникам, которые попали в стрессовую ситуацию, каждый из них может воспринять кардинальные перемены в трудовой жизни совершенно по-разному, вне зависимости от условий. Поэтому аутплейсмент это не панацея. Сохранение мотивации работать, приносить пользу себе, организации и обществу зависит в первую очередь от самого сотрудника, от его настроения и веры в собственные силы.

**Выводы.** Таким образом, нами были рассмотрены некоторые аспекты управления мотивацией работников, которые попали под проекты внедрения и использования новой формы трудовых отношений в организации. К подобным формам трудовых отношений нами были отнесены: аутсорсинг, фрилансинг, краудсорсинг, инсорсинг. Современные трансформации в обществе предопределяют трансформацию системы трудовых отношений. Эти изменения привели к появлению новых, нетипичных форм трудовых отношений. Их использование обусловлено желанием работодателей снизить свои издержки.

Внедрение подобных изменений в организации, как правило, приводит к негативным последствиям для мотивации работников. Поэтому необходима последовательная работа с персоналом, попавшим под подобные изменения, его аутплейсмент, управление ключевыми сотрудниками, их вовлечение в процесс трансформаций.

В заключение важно отметить, что ключевое достоинство использования новых форм трудовых отношений в компании связано с тем экономическим эффектом, которые они могут обеспечить. Уменьшаются затраты организации на осуществление непрофильных функций. Нет необходимости держать в штате лишних сотрудников. Из организационной структуры исчезают целые подразделения. Организация получает возможность сконцентрировать все свои усилия на тех функциях или процессах, которые обеспечивают реализацию ценности клиентам, не распыляя имеющийся потенциал. Но, несмотря на все эти достоинства трансформаций, работодатель должен не забывать о своём персонале. Это главный вывод и призыв нашей работы.

### **Литература**

1. Долженко Р.А. Портфельный анализ використання різноманітних форм трудових відносин в умовах інноваційної економіки // Социально-трудовые отношения: теория и практика. — 2015. — №1(9). — С. 160–168.
2. Котляров И.Д. Нестандартные формы занятости // Общество и экономика. — 2015. — №1-2. — С. 203–218.
3. Казарина Л.А. Мотивация персонала фирмы в условиях экстернализации логистических функций // Логистика сегодня. — 2007. — №3. — С. 164–171.
4. Brooklyn D., Jones, C. & Toomley E. Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirtythree U.S. Corporations // Human Resource Management. 1988. Vol. 27. N 3. P. 273—290.
5. Calo T. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: the Critical Role of Knowledge Transfer // Public Personnel Management. 2008. Vol. 37. N 4. P. 403—416.
6. Powell T. ‘Key People’ Are Secret Of Success At Powers Great American Midways. Amusement Business. — 2002. — №114(42). — P. 24—26.
7. Лобова С.В. «Аут» в современных технологиях управления персоналом // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2011. — №8(82). — С. 111–114.
8. Иванова-Швец Л. Перспективы аутплейсмента в России // Кадровик. — 2011. — №1. — С.159–164.
9. Долженкова Ю.В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления // Вестник Омского университета им. Ф.М. Достоевского. Серия: Экономика. — 2011. — №3. — С. 122–134.
10. Тонконог М.С. Аутплейсмент как направление корпоративной социальной ответственности // Труд и социальные отношения. — 2013. — № 8 (110). — С. 31–40.

### **References**

1. Dolzhenko, R.A. (2015), “Portfolio analysis using various forms of labor relations in innovative economy”, Social and labor relations: theory and practice, Vol.1 (9), pp. 160-168.
2. Kotljarov, I.D. (2015), “Non-standard forms of employment”, Obshhestvo i jekonomika, Vol.1-2, pp. 203–218.
3. Kazarina, L.A. (2007), “Motivation of staff of the company in the conditions of externalization of logistic functions”, Logistika segodnja, Vol. №3, pp. 164-171
4. Brooklyn, D., Jones, C. & Toomley E. (1988), “Managing High-Potential Employees: Current Practices in Thirtythree U.S. Corporations”, Human Resource Management, Vol. 27, no. 3, pp. 273—290.
5. Calo, T. (2008), “Talent Management in the Era of the Aging Workforce: the Critical Role of Knowledge Transfer”, Public Personnel Management, Vol. 37, no. 4, pp. 403—416.
6. Powell, T. (2002), “‘Key People’ Are Secret Of Success At Powers Great American Midways”, Amusement Business, Vol. 114(42), pp. 24—26.
7. Lobova, S.V. (2011). “»Out» in modern technologies of personnel management”, Vestnik Altajskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta, Vol. 8(82), pp. 111-114.
8. Ivanova-Shvec, L. (2011), “Prospects for outplacement in Russia”, Kadrovik, Vol. 1, pp. 159-164
9. Dolzhenkova, Ju.V. (2011), “Outplacement as a tool of crisis management”, Vestnik Omskogo universiteta im. F.M. Dostoevskogo. Serija: Jekonomika, Vol. 3, pp. 122-134.
10. Tonkonog, M.S. (2013), “Outplacement as the direction of corporate social responsibility”, Trud i social’nye otnosheniya, Vol. 8(110), pp. 31-40.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2015 р.