

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Долженко Руслан Алексеевич (*snurk17@gmail.com*)

НИУ «Высшая школа экономики»

Выполнено при поддержке Министерства образования и науки Российской Федерации
в рамках базовой части государственного задания в сфере научной деятельности
ФГБОУ ВПО «Алтайский государственный университет»

Код проекта № 2014/2-752

В статье рассматриваются возможности формирования и использования портфеля различных форм трудовых отношений, складывающихся в результате трансформации содержания и характера труда в современных условиях. Автор анализирует преимущества и недостатки различных форм трудовых отношений. Предложено использовать аналог матричной модели Бостонской консалтинговой группы, применительно к трудовым отношениям.

Ключевые слова: формы трудовых отношений, инсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг, аутсорсинг, портфельный анализ, портфель различных форм трудовых отношений.

Переход к постиндустриальной стадии развития общества, глобализация, развитие технологий резко меняют спектр форм взаимодействия работников и работодателей. От моноформы (традиционной занятости) к полиформизму в трудовых отношениях (аутсорсинг, краудсорсинг, фрилансинг и пр.). Изначально исследователи делали акцент на гибких формах занятости, сосредотачивая свой взгляд на макроуровне трудовых отношений, но повсеместное внедрение инноваций, апробация компаниями на практике различных способов организации труда, трансформация системы ценностей работников молодых поколений – показали, что изменениями подвержена вся система трудовых отношений. Новые формы не отрицают возможности использования традиционных трудовых отношений, зачастую, компании одновременно используют разные способы организации труда работников. Некоторые организации, с учётом их особенностей, видения, и других факторов, пытаются отказаться от новых, гибких форм трудовых отношений. Самые известные примеры подобных решений – отказ корпорации Yahoo использования дистанционных работников, отказ Google от «правила 20%», согласно которому ранее работники могли тратить 20% своего рабочего времени на сторонние проекты, не связанные с основной деятельностью.

Среди учёных растёт беспокойство тем, к каким долгосрочным последствиям могут привести организационные инновации, затрагивающие в первую очередь работу персонала [1]. С одной стороны они позволяют по новому посмотреть на характер взаимодействия субъектов труда с организацией, для которого все больше свойственны гибкость, расширение спектра возможностей для самореализации, с другой стороны – дестабилизация занятости, прекарнизация труда, лишение работников полагающихся им социальных гарантий, бюрократизация, злоупотребление максимальным использованием ресурсов (временем, простран-

ством, людьми) и др.

Можно выделить ряд внутренних проблем организаций, которые обостряют необходимость изменений для достижения поставленных целей:

- Устаревшие технологические процессы;
- Социальная нагрузка (услуги, не приносящие развития бизнесу);
- Отсутствие мышления и инструментов, направленных на получение прибыли (продажи, клиентоориентированность).

Для решения данных проблем компании должны организовывать систему постоянного улучшения внутренних процессов, с одновременным повышением удовлетворения клиентов и сотрудников. Ориентируясь только на традиционные формы трудовых отношений, сделать это достаточно трудно, так как парадигма индустриального труда была изначально сконцентрирована на системах массового производства (основоположником которого был Г. Форд), устойчивом потоке однотипных результатов, отсутствии инициативы, отчуждении труда. Таким образом, традиционные формы трудовых отношений, сложившиеся к настоящему времени, не отражают в полной мере потребности инновационных отраслей экономики, так как они были сформированы в других условиях, с учётом потребностей индустриальной экономики.

Практикой накапливается все больший объем примеров эффективного использования нетрадиционных форм взаимодействия работников и работодателя [2]. Ряд исследователей заостряют внимание на том, что внедрение инновации в трудовых отношениях влечёт за собой существенные дивиденды для работодателей, не меняя, по сути, традиционные формы власти и контроля над субъектами труда, более того, они позволяют снизить значение профсоюзов в качестве регуляторов на рынке труда.

Инновации в системе трудовых отношений должны не просто приводить к улучшению положения одной из категории субъектов труда, а к выравниванию интересов работников и рабо-

тодателей, гармонии между их целями. В конечном итоге это позволит повысить эффективность использования трудовых ресурсов, увеличить производительность труда работников, обеспечить производство качественной продукции. Работникам эти изменения смогут обеспечить возможности самореализации, гибкости в работе. Организации смогут повысить свою конкурентоспособность, увеличить доходность. Государство и общество в конечном итоге получат стабильность, общую удовлетворённость жизнью населения.

С нашей точки зрения, различные формы трудовых отношений должны использоваться организацией одновременно, каждая в своей, наиболее эффективной сфере применения. Сделать это можно с помощью портфельного анализа нетрадиционных форм трудовых отношений. Но прежде рассмотрим, что мы будем понимать под классическими (традиционными) и новыми (нетрадиционными) формами трудовых отношений.

Классические и новые формы трудовых отношений

Как известно, система трудовых отношений представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, к которым принято относить работодателя, работника, государство, иерархически упорядоченных в трудовой деятельности посредством выполняемых функций и профессиональной спецификации и перемещаемых в трудовом пространстве по горизонтальным и вертикальным каналам. В свою очередь, трудовое пространство – можно идентифицировать как совокупность сообщающихся позиций, которые занимают участники трудовых отношений в конкретной точке пространства в конкретный временной интервал.

Как и большинство других систем, система трудовых отношений является подвижной, то есть её структура время от времени изменяется [3]. С нашей точки зрения, современная трансформация этой системы обуславливается следующими факторами (рис. 1).



Рисунок 1. Комплекс факторов, влекущих за собой трансформацию системы трудовых отношений

Компании, ориентированные на эффективную деятельность, должны учитывать все эти факторы, в противном случае, они не смогут быть конкурентоспособными на рынке труда. Создание новых продуктов, внедрение уникальных технологических процессов, реализация нетипичных взаимодействий с клиентами и поставщиками являются не просто модой, а основой современной экономики, все это требует от организации не менее быстрого изменения способов взаимодействия субъектов тру-

да [4].

Так ли целесообразно инновационным компаниям в современных условиях использовать классические формы трудовых отношений? Ответ на этот вопрос зависит от того, насколько они эффективны. Попробуем сопоставить преимущества и недостатки традиционной системы трудовых отношений для её субъектов (табл. 1).

Таблица 1

Достоинства и недостатки использования классических форм трудовых отношений для субъектов труда

Субъект ТО	Достоинства	Недостатки
Работник	<ul style="list-style-type: none"> - Гарантия определённого уровня доходов (работодатель обязан выплачивать заработную плату независимо от наличия прибыли); - Защита занятости (правовые ограничения работодателя от увольнения работника); - Определённый набор социальных льгот в зависимости от возможностей работодателя; - Перспективы продвижения по карьерной лестнице 	<ul style="list-style-type: none"> - Ограниченность свободы выбора в реализации личных и профессиональных интересов (вследствие отчуждения от средств производства, необходимости тратить большую часть своего времени на работу); - Необходимость соблюдения регламентов работодателя вне зависимости от их влияния на результат труда; - Отсутствие возможности управлять уровнем своего дохода, так как он в большей степени зависит от занимаемого рабочего места, чем от работника.
Работодатель	<ul style="list-style-type: none"> - Наличие определённого количества безотказных работников, в рамках обязанностей, прописанных в должностных инструкциях; - Возможность подбора работников, которые в наибольшей степени соответствуют потребностям организации, повышения их квалификации, обучения и развития; - Наличие возможности формирования среди работников определённой корпоративной культуры; - Широкие границы лояльности персонала, максимальный уровень которой позволяет получить от работников высокого уровня производительности труда при минимальных затратах на оплату результатов труда 	<ul style="list-style-type: none"> - Высокие расходы на оплату тех, функций, реализация которых не приносит организации прибыли. Расходы на оплату социальных гарантий; - Ограниченные возможности управления эффективностью сотрудников; - Низкая гибкость трудовых отношений: сложности в отказе от избыточных функций, ограниченных возможности увольнения неэффективных работников; инертность персонала в принятии инноваций; - Наличие возможности снижения уровня лояльности персонала до минимального уровня, который влечёт за собой низкое качество труда, риск потерь вложений в человеческий капитал.
Государство	<ul style="list-style-type: none"> - Стабильные показатели рынка труда, незначительные флуктуации уровня безработицы, гарантии занятости для большей части трудоспособного населения. - Стабильное генерирование денежных потоков налоговых отчислений, которые позволяют финансировать государственное пенсионное и социальное обеспечение (страхование) и медицинскую помощь. 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие рисков развития конфликтов между субъектами трудовых отношений (работники – работодатель), которые могут привести к диффузии напряжённости в другие области социальной жизни общества; - наличие риска оппортунистического поведения, в результате которого субъекты трудовых отношений (в первую очередь работодатель) могут нарушать первичные договорённости об обязательствах сторон.

Следуя логике эффективности, можно сделать вывод, что сохранение традиционной модели трудовых отношений для её участников будет оправдано только в том случае, когда её достоинства перевешивают её недостатки.

Для работника это справедливо в ситуации, когда его мировоззрение предполагает попустительское отношение к трудовой действительности: стремление работать меньше, получать

стабильный доход, минимум риска, гарантированное карьерное продвижение – символический труд за символическую заработанную плату.

Для работодателя, традиционная модель трудовых отношений выгодна, когда ему необходим постоянный штат высококвалифицированных работников, узких специалистов в своей области, хорошо знающих специфику конкрет-

ного производства, не желающих сменить место работы или профессию.

Для государства, сохранение традиционных форм трудовых отношений обеспечивает стабильность в обществе, повышает управляемость населением страны, нормализует денежный поток налоговых отчислений с доходов остальных субъектов труда и пр.

Таким образом, при совпадении консервативных интересов у субъектов трудовых отношений, предполагающих отказ от предпринимательских рисков, традиционные подходы к трудовой деятельности являются эффективными. Применительно к этим подходам напрашивается характеристика – «консервативные».

Следует отметить, что стремление к избеганию рисков субъектами трудовых отношений может быть обусловлено не только нежеланием принимать их на себя, но и невозможностью действовать иным образом. Например, в случае законодательных ограничений, требований конкуренции, излишней важности предприятия или специфики отрасли.

Можно выделить отрасли особо благодатные для сохранения традиционных форм трудовых отношений - государственные органы, производственные отрасли экономики, управляемые государством, образование, работники занятые созданием элементов культуры и их распространением (информации, текстов, изображений и др.) и т.п.

В свою очередь новые формы трудовых отношений в инновационной экономике формируются через призму внедрения новых, прогрессивных технологий, отвечающих потребностям рынка, например, в отраслях, которые подвержены предпринимательскому риску, ориентированы на инновации, на постоянные изменения: банковская отрасль, ИТ-отрасли, компьютерная электроника и т.п.

Итак, мы подошли к необходимости определения новых форм трудовых отношений. В самом общем виде под ними следует 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, обеспечение высокого уровня и качества жизни человека, коллектива и общества в целом.

Как было отмечено ранее, существует ряд проблем, которые снижают эффективность деятельности организаций (устаревшие технологии, социальная нагрузка, закостенелость мышления). В попытках разрешить их, многие компании приходят к осознанию потребности в оптимизации, отказе от непрофильных функций, которые не приносят потребителю и организации ценность, но выполнение, которых необходимо для существования и развития организации. Этот тренд находит своё воплощение и в попытках реализовать на практике новые формы взаимодействия участников трудовых отношений, так как именно их деятельность зачастую несёт в себе дополнительные издержки, не приносящие компании прибыль. Новые формы трудовых отношений, как правило, предполагают оптимизацию и ликвидацию либо перемещение непрофильных функций и связанных с ними издержек.

В ходе исследования нами были выявлены возможные направления перемещения функций и персонала их осуществляющего, при использовании новых форм трудовых отношений (рис.2).

Возможные направления перемещения функций и персонала их осуществляющего в зависимости от направленности перемещения функций относительно организации и уровня специализации исполнителя приведены в таблице 2.



Рисунок 2. Направления усиления организации за счёт использования сорсинг-технологий

Таблица 2

Возможности перемещения функций в рамках использования сорсинг-технологий

Уровень специализации исполнителя	Направление перемещения функций	
	Внутри организации	За пределы организации
Низкая	Оффсорсинг - отказ от выполнения этих функций вообще	Краудсорсинг – передача функций массовой общности людей с помощью технологий коллективного взаимодействия
Высокая	Инсорсинг – передача функций исполнителю внутри организации, в рамках особой методологии	Аутсорсинг/фрилансинг – передача функций специализированному исполнителю за пределами организации

Один из ключевых 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. Согласно нашему подходу, она должна передать их на сторону (аутсорсинг/фрилансинг), «толпе» (краудсорсинг), перераспределить внутри (инсорсинг) либо просто ликвидировать (оффсорсинг). Почти все эти понятия представляют собой неологизмы и происходят от слияния двух английских слов: базового корня «sourcing» («sourcing» – «передача ресурсов») и корня уточняющее направление передачи: «out» - «за», «in» - «в», «crowd» - «толпа», «off» - прочь.

Нами были проанализированы подходы к определению этих понятий, с учётом которых можно определить базовые новые формы трудовых отношений:

Аутсорсинг – это передача заказчиком определённых функций сторонней организации (влекущих за собой возможную передачу персонала, имущества и т.п.), выполнение которых будет осуществляться по стандартам, установленным заказчиком.

Фрилансинг – особый вид трудовых отно-

шений, при котором профессионал высокой квалификации, не состоящий в штате организаций и не включённый в традиционные трудовые отношения, самостоятельно реализует свои услуги на рынке различным клиентам, не являясь субподрядчиком единственного заказчика.

Под инсорсингом мы будем понимать передачу некоторых функций по особой методологии и технологии на подразделение или на отдельных работников для их реализации внутри организации. В таком случае подразделение/работники дополнительно нагружаются функциями, которые им не свойственны, но за счёт использования особых технологий (оптимизация, использование ПО и т.п.) не происходит перенасыщения их функциями, труд исполнителей интенсифицируется за счёт использования резервов ресурсов, которые есть в подразделении.

Краудсорсинг – это технология передачи определённых производственных функций неопределённому кругу лиц, которые организованы через компьютерные сети для совместной деятельности, на основании публичной оферты. В свою очередь, краудсорсинг может быть экспертным и текущим. Первый предполагает решение сложных задач силами высококвали-

фицированных исполнителей, второй – краткосрочные проекты по решению точечных, креативных задач с помощью привлечения массового сообщества заинтересованных лиц.

Оффсорсинг – отказ от неэффективных функций, за счёт оптимизации процессов, использования технологических решений, внедрения специализированного программного обеспечения. Примером оффсорсинга является, так называемая модель *fabless*, при которой компании специализируется только на разработке и продаже микроэлектроники, но не имеют собственных производственных мощностей.

Следует подчеркнуть, что новые формы трудовых отношений в практике организаций не исчерпываются приведённым выше перечнем. Скорее, выделенные нами разновидности являются базовыми, наиболее распространёнными в практике, позволяют определить ориентиры в данной области, вокруг которых и будут появляться инновационные формы трудовых отношений.

В ряде работ выделяются достоинства и недостатки новых форм трудовых отношений по сравнению с классическими [5]. Следуя логике их поляризации, сами новые формы трудовых отношений разделяются на 2 группы: условно позитивные и условно негативные. Например, аутсорсинг, как правило, относят к негативной форме трудовых отношений, так как для него свойственно снижение защищённости исполнителей от произвола работодателей, уменьшение размеров заработной платы, ещё большее отчуждение исполнителя от средств производства и пр. А краудсорсинг, в свою очередь, обладает явно выраженными положительными чертами – возможность самореализации участников, гибкость краудсорсинговой деятельности, возможность выбирать формы и темы взаимодействия с заказчиками и т.д.

С нашей точки зрения выделение негативных и позитивных форм в таком варианте – ошибочно. Следует помнить о том, что трудовые отношения – сложный конструкт, который реализуется рядом субъектов (государство, работники, работодатели), на нескольких уровнях (рынок, организация, работники), подобное рассмотрение форм трудовых отношений довлеет к их оценке в первую очередь с позиции работников. С нашей точки зрения, эффективность инноваций в сфере труда нужно рассматривать с точки зрения всех субъектов, на всех уровнях. В данном случае, негативными, по сути, могут быть обозначены только такие формы, которые несут ухудшение положения хотя бы одного субъекта на любом из уровней трудовых отношений, даже несмотря на то, что они влекут за собой для остальных субъектов позитивные изменения.

В любом случае, можно сделать предположение, что если рассматривать систему трудо-

вых отношений как некий континуум различных форм, издержки внутри него для одного из субъектов трудовых отношений будут компенсироваться за счёт других. Например, ухудшение качества трудовой силы при передаче процессов на аутсорсинг будет компенсировано работодателем за счёт снижения расходов на оплату услуг аутсорсеров. Отсутствие законодательно зафиксированных способов вознаграждения деятельности краудсорсеров компенсируется возможностью проявить себя, решить самостоятельно актуальную для организации задачу, получить моральное удовлетворение и т.д.

В этих условиях, актуальным становится вопрос наиболее эффективного одновременно использования различных форм трудовых отношений. Один из инструментов его решения является портфельный анализ, рассмотрим, какими могут быть особенности его использования в организации применительно к трудовым отношениям.

Сущность портфельного анализа и возможности его использования применительно к трудовым отношениям

Изначально портфельный анализ был использован Гарри Марковицем в финансовой сфере, он исследовал влияние нескольких факторов (риска распределения инвестиций и диверсификации ожидаемых инвестиционных доходов) на возможности выбора наиболее эффективных инвестиционных портфелей. Выводы анализа он представил наглядно в виде графиков, на основании которых можно было принять дальнейшие решения [6].

В настоящее время сущность портфельного анализа определена однозначно – это инструмент, с помощью которого организация может идентифицировать и оценить свою деятельность с целью определения наиболее прибыльных или перспективных ее направлений, а также неэффективных проектов [7].

Последовательность этапов портфельного анализа выглядит следующим образом:

1. Все анализируемые объекты разбиваются на стратегические единицы, а также выбираются уровни в организации для проведения анализа портфеля;

2. Объекты оцениваются с точки зрения их эффективности и конкурентноспособности, по определенным признакам;

3. На основе полученных данных строится матрицы, оценивается текущее положение анализируемых объектов, определяются желаемые позиции;

4. Разрабатываются стратегии для каждого объекта, определяются направления их развития.

Использование портфельного анализа влечёт для компании следующие преимущества:

Во-первых, организация получает возмож-

ность оценить сбалансированность анализируемого портфеля (продуктов, процессов, подразделений, функций).

Во-вторых, компания может определить самые важные объекты портфеля, для последующего учёта их значимости в процессе планирования своей деятельности.

В-третьих, каждому анализируемому объекту может быть сопоставлена чёткая цель, соответствующая его положению в портфеле.

Таким образом, портфельный анализ позволяет осуществить логическое структурирование и наглядное отражение стратегических направлений развития организации, для него характерна простота представления результатов, он сосредоточен на качественной стороне анализа. Использование портфеля анализируемых объектов позволяет сбалансировать их использование в организации, т.е. с его помощью можно добиться правильного сочетания объектов, которые необходимо развивать в дальнейшем, с возможностями компании.

Основным инструментом портфельного анализа являются матрицы, построенные на основе различных критериев (в зависимости от анализируемой области). Матрица портфельного анализа – это пространственная модель выбора организацией конкретной стратегии с использованием системы горизонтальных и вертикальных координат, отражающей количественные и качественные характеристики анализируемых параметров. Их пересечение образует поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие позицию объектов в анализируемом пространстве. С помощью подобных матриц можно сравнить объекты между собой по различным критериям [8].

К числу наиболее известных матричных методов портфельного анализа можно отнести:

- матрица маркетинговых стратегий И. Ансоффа - определяется по характеристике продукта и рынка;
- матрица стратегий Arthur D. Little (ADL) – положение в матрице зависит от конкурентной позиции и стадии жизненного цикла;
- матрица BCG (Boston Consulting Group) - основана на критериях «рост рынка» и «доля рынка»;
- матрица Мак-Кинзи и General Electric - определяющие критерии «привлекательность рынка» и «преимущества в конкуренции».

Одной из самых распространённых в практике и известных в теории является классическая матрица BCG (Boston Consulting Group), разработанная Бостонской консалтинговой группой в начале 1970-х г. В её основе лежит представление о том, что товар (бизнес-единица) может проходить через четыре стадии развития: выход на рынок (в данном случае то-

вар можно обозначить как «трудный ребёнок»), рост (товар «звезда»), зрелость (товар «дойная корова») и спад (товар «собака»).

В основе подхода BCG лежит установка, что компания сможет добиться стабильных денежных потоков, а значит и прибыли, если в её портфеле будут бизнесы с разными темпами роста объёмов продаж и различными долями рынка, каждый из которых будет иметь определённую цель. С точки зрения основателя BCG сбалансированный портфель организации должен состоять из «Звёзд» (высокий доля рынка, быстрый рост бизнеса), «Дойных коров» (высокая доля рынка, низкий потенциал роста) и «Трудных детей» (низкая доля рынка, высокий потенциал развития) [9].

Популярность матрицы BCG связана, прежде всего, с её наглядностью, простотой использования. Но она не лишена и недостатков, основное ограничение использования матрицы заключается в том, что она основана на анализе лишь двух переменных, что крайне упрощает проблему.

С учётом ряда допущений, аналог данной матрицы может быть построен для анализа возможностей одновременного использования различных форм трудовых отношений.

Построим аналог матрицы BCG применительно к различным формам трудовых отношений (ТО) с критериями: масштабы использования формы ТО, эффективность использования формы трудовых отношений (рис.3).

Специфика трудовых отношений накладывает отпечаток на возможность использования классических критериев и наименований для продуктов в матрице BCG, поэтому в нашей матрице определены свои собственные характеристики выделяемых квадратов. Как видно из рисунка, каждая из форм проходит последовательно ряд этапов, для каждого из которых характерны свои особенности. Каждому из квадратов нами было сопоставлена определённая характеристика. Рассмотрим их содержание подробнее.

Квадрат 1 – «Отрицание». Для него характерно сопротивление использованию инновации со стороны работников. На этом этапе работодатели, по аналогии с подходами к внедрению на рынок новых продуктов, должны:

- Вовлекать работников-инноваторов к использованию новой формы трудовых отношений;
- Информировать персонал о возможностях использования новых форм трудовых отношений и их преимуществах;
- Демонстрировать количественные и качественные предпочтения от её использования.

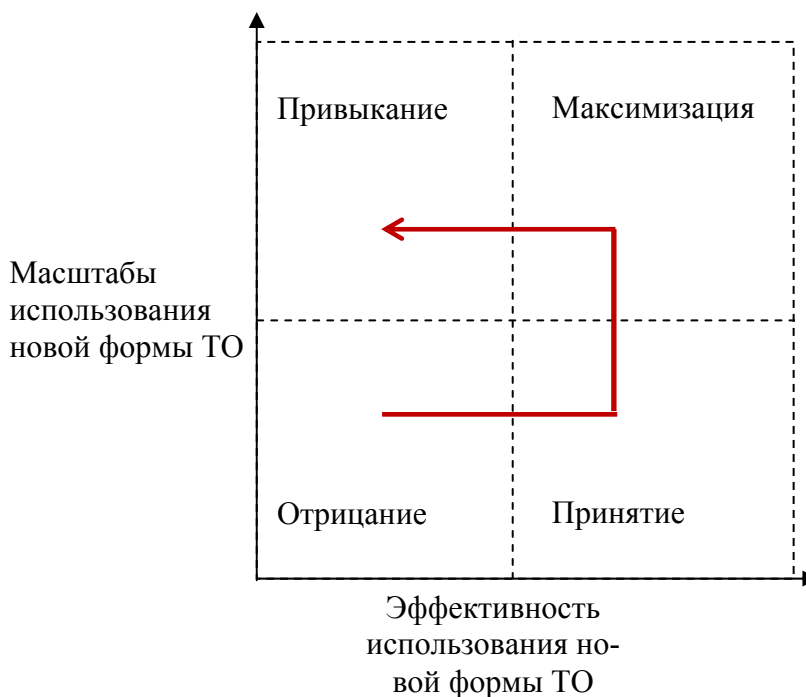


Рисунок 3. Матрица использования различных форм трудовых отношений (на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы)

Квадрат 2 - «Принятие». На этом этапе у большинства задействованных работников происходит осознание эффективности использования новой формы трудовых отношений. Задачи на данном этапе использования инновации в сфере трудовых отношений:

- Увеличение количества работников, включённых в новую форму трудовых отношений (например, вовлечение все большего числа работников в краудсорсинг либо инсорсинг);
- Поиск новых возможностей для использования нетрадиционной формы в иных сферах приложения труда в организации (например, использование краудсорсинга не только для генерации инновационных предложений, но и доработки нормативных документов, доработки стратегии компании);
- Повышение качества использования новой формы трудовых отношений (например, создание краудсорсинговой платформы на внешнем сайте для включения в краудсорсинговую деятельность не только работников, но и клиентов, заинтересованной общественности, создание мобильного предложения для работы на платформе и др.);
- Использование лидеров мнений для привлечения работников к новой форме трудовых отношений и признания её (внимание к краудсорсингу со стороны менеджеров, информирование о достижениях коллег на краудсорсинговой платформе и т.п.).

Квадрат 3 - «Максимизация». Наиболее эффективная стадия в использовании новой формы трудовых отношений в компании, в силу

того, что субъекты получают максимальный эффект от её использования. На этом этапе работодатель в соответствии с логикой жизненного цикла должен:

- Применение мер по стимулированию участников задействованных в новой форме трудовых отношений (старожилы);
- Стимулирование участников к использованию новой формы трудовых отношений (за счёт системы стимулов, конкурсов, подарков лидерам)
- Планирование и разработка новых форм трудовых отношений.

Квадрат 4 - «Привыкание». По сути, это последняя стадия в жизненном цикле новой формы трудовых отношений в статусе «новая». Для неё характерна институционализация, обострение оппортунизма со стороны участников, снижение качество использования и т.п. На этом этапе работодателю необходимо осуществлять следующие действия:

- Стимулирование использования новой формы трудовых отношений другими участниками рынка труда;
- Увеличение размера стимулов за использование новых форм трудовых отношений;
- Усовершенствование новой формы трудовых отношений для возобновления её жизненного цикла либо отказа от её использования.

Использование портфельного анализа различных форм трудовых отношений лишь часть процесса – любое повышение эффективности, не занятое производительной работой быстро исчезает. Потому оптимизируя портфель тру-

довых отношений, организация должна стремиться:

- Высвободить ресурсы в процессах и функциях;
- Преобразовать имеющиеся ресурсы;
- Превратить новые производительные силы в капитал.

В ходе рассмотрения оптимального сочетания

различных форм трудовых отношений, работодателю необходимо учесть жизненный цикл развития каждой из форм, её преимущества и ограничения (табл. 3), а также просчитать тот эффект, которые сможет обеспечить её использование.

Таблица 3

Преимущества и ограничения использования новых форм трудовых отношений

	Новые формы трудовых отношений		
	Аутсорсинг	Краудсорсинг	Инсорсинг
Преимущества использования	Значительная экономия на издержках; Возможность сосредоточиться компании на основных задачах бизнеса; Более высокое качество исполнения функции аутсорсера за счёт его специализации; Передача ответственности за исполнение функции на аутсорсера.	Низкие издержки использования, при решении простых задач квалификация исполнителей практически не имеет значения, в силу того, что используется потенциал большого количества исполнителей; Дополнительные возможности привлечения работников, предоставление им возможности проявить себя; Генерация уникальных решений, способных повысить капитализацию бизнеса.	Минимизация непрофильных функций в компании; Концентрация методологической основы для реализации функции в отдельном подразделении; Возможности получить дополнительный доход за счёт реализации функции для сторонних заказчиков.
Ограничения использования	Потеря организацией полного контроля над ресурсами и возникающая зависимость от внешних партнёров; Риски, связанные с ограничением контроля над аутсорсерами; Ущемление в правах и гарантиях аутсорсеров по сравнению с субъектами труда.	Необходимость нести дополнительные издержки по вовлечению работников в краудсорсинг; Потребность в специализированной платформе; Сложности в отборе наиболее эффективных решений и результатов деятельности.	Сопrotивление со стороны работников; Необходимость в специализированном подразделении; Зависимость эффекта использования от качества оптимизации функции и наличия специализированных программных решений.
Недостаточная проработанность отечественной законодательной базы, регламентирующей использование новых форм трудовых отношений			

Сопоставив преимущества и ограничения использования различных форм трудовых отношений, организация может определить для себя, какое место в портфеле будет занимать каждая из них, с учётом возможностей компании, ограничений к внедрению в практику, сопротивления работников и т.д. Например, с учётом ряда тенденций, краудсорсинг можно обозначить в качестве «трудного ребёнка» для организации, которая его внедряет в свою практику. Ряд примеров (опыт его использования Сбербанком России [10]) позволяет в подобных случаях обозначить его в качестве «звезды». Скрупулёзный учёт всех преимуществ и ограничений новых форм трудовых отношений позволяет оценить возможности их использования в каждом конкретном случае.

Ключевая проблема принятия решения о предпочтительном использовании той или иной формы трудовых отношений заключается в том, что оценка их эффективности может быть

осуществлена только с помощью специализированных методик. Каждая из них основана на разных критериях, изменение которых во многих случаях приводит к различным выводам относительно эффективности используемых способов организации труда исполнителей в организации. Например, методика оценки эффективности аутсорсинга значительно отличается от методики оценки эффективности краудсорсинга и т.д. [11, 12, 13]. С нашей точки зрения руководство должно не стремиться определить для себя предпочтительный вариант, но одновременно использовать различные подходы к организации труда на предприятии, в правильном сочетании друг с другом.

С учётом выделенных преимуществ новых форм трудовых отношений можно сделать вывод, что их использование будет целесообразным в определённых сферах. Например, используя 2 критерия «сложность задач/профессионализм исполнителей» и «дли-

тельность отношений» можно предложить следующую матрицу областей использования но-

вых форм трудовых отношений (табл. 4).

Таблица 4

Области использования новых форм трудовых отношений в организации

		Сложность задач, которые должны выполнять исполнители труда (Уровень требуемого профессионализма)	
		Простые, не сложные задачи, решаемые без привлечения профессионалов	Сложные задачи, требующие профессионализма исполнителей
Длительность отношений с исполнителями труда	Краткосрочные отношения	Фрилансинг/ текущий краудсорсинг (решение креативных разовых задач - доработка нормативных документов компании, тестирование продуктов, дистанционная работа, написание текстов, перевод, дизайн и т.п.)	Экспертный краудсорсинг (исполнение сложных задач, требующих нестандартного подхода - генерация стратегических рекомендаций по развитию организации, поиск прорывных решений и т.п.)
	Долгосрочные отношения	Инсорсинг (исполнение простых, остаточных функций после оптимизации деятельности, централизации, передачи функций на аутсорсинг – делопроизводство, обслуживание бытовой техники и т.п.)	Аутсорсинг (реализация сложных функций, требующих профессионального, безошибочного исполнения – ИТ, бухгалтерия, юридические функции и т.п.)

Необходимо обратить внимание, на то, что аутсорсинг, с нашей точки зрения, целесообразен при решении сложных задач в долгосрочной перспективе, что несколько расходится с обыденными представлениями о его использовании для передачи «на сторону» простых, несложных функций (уборка, тех. обслуживание и т.п.). Уже сейчас наибольшее развитие получает аутсорсинг ИТ-функций и бухгалтерии - функциональных направлений, которые требуют высокой квалификации исполнителей. Времена, когда данная форма отношений использовалась только для экономии издержек на малозначимых функциях прошли. Уже сейчас, по мнению экспертов IDC, отечественный рынок аутсорсинга достиг той стадии зрелости, на которой клиенты могут отдать, а подрядчики – принять на аутсорсинговое обслуживание любые функции, в том числе самые сложные и актуальные для компаний. Исключение составляет только функции управления, в силу их ключевого значения для бизнеса [14].

Заключение

Инновации в сфере труда, как правило, приходят в конфликт с действующим трудовым законодательством. В результате, инициирование использования новых форм трудовых отношений на макроуровне трудовых отношений практически невозможно. Когда инновации в труде реализуются на уровне фирмы, они не всегда соответствуют запросами ключевых субъектов трудовых отношений (государства, профсоюзов, работников). Именно поэтому актуальным становится вопрос эффективного использования новых форм трудовых отношений в организации

Рынок труда, несмотря на то, что он обладает рядом специфических особенностей, все равно является рынком, а значит к нему и к объектам, которые на нем взаимодействуют, применимы подходы, доказавшие свою эффек-

тивность на рынках товаров и услуг. Одним из таких подходов является портфельный анализ, данный инструмент эффективного вывода на рынок новых товаров, с нашей точки зрения, может быть применён и к новым формам трудовых отношений, тем инновациям, которые организация внедряет в трудовой деятельности. Традиционная модель наёмного труда в силу своей консервативности является «дойной коровой» (по бостонской матрице) для многих работодателей, но для некоторых из них, она давно уже стала «собакой», поэтому для них актуален вопрос минимизации её использования и внедрения новых форм трудовых отношений в практику.

Предложенный подход к рассмотрению различных форм трудовых отношений во взаимосвязи не следует рассматривать в качестве инструмента решения практических задач, скорее это подход, который позволяет руководству оценить сбалансированность трудовых отношений в организации, их сильные и слабые стороны, возможности одновременного использования.

Литература

1. Smith, V. New Forms of Work Organization // Annual Review of Sociology - 1997 №23. – P. 315-339
2. Котляров, И.Д. Экосистема: новые способы взаимодействия компании с работниками, клиентами и широкой публикой // Вестник НГУЭУ. – 2013. - №4. - С. 54-66
3. Калабина, Е.Г. Институциональные изменения в сфере внутрифирменных трудовых отношений // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2004. - №4. - С. 61-67
4. Нехода, Е.В. Институциональные преобразования социально-трудовых отношений в России: анализ эволюции // Вестник Томско-

- го госуниверситета. - 2008. - № 317. - С. 198-205
5. Котляров, И.Д. Нетрадиционные формы занятости: попытка содержательного анализа // Социально-трудовые отношения: теория и практика. Сборник научных работ. - 2014. - № 1. - С. 217-222
 6. Вахтель, Д. Анализ продуктового портфеля - ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2010. - №6. - 452-462
 7. Ансофф, И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, - 1989. - 519 с.
 8. Томпсон, А. А. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_139/ (дата обращения 21.05.2015)
 9. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 367 с.
 10. Долженко, Р.А. Краудсорсинг - новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке // Менеджмент в России и за рубежом - 2012. - №5. - С. 98-104
 11. Долженко, Р.А. Оценка эффективности использования внутреннего инсорсинга в организации // Компетентность. - 2014. - №8. - С. 42-50
 12. Долженко, Р.А. Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга // Труд и социальные отношения. - 2013. - №12(78). - С. 60-74
 13. Долженко, Р.А. Некоторые аспекты оценки эффективности использования краудсорсинга в организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №36(387). - С. 30-38.
 14. Аутсорсеры подошли к границам дозволенного. Электронный ресурс. - Режим доступа: <http://www.cnews.ru/news/line/index.shtml?2015/04/15/594935> (дата обращения 21.05.2015)

УДК 338.984

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ*Емельянова Евгения Валерьевна (evs15@mail.ru)**ФГБОУ ВПЛ «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (Калужский филиал)*

Рассмотрена актуальность планирования в управлении организацией. Представлены основные условия повышения качества плана. Предложено формирование современных функций, принципов и условия планирования организации.

Ключевые слова: планирование, качество плана, функция планирования, принципы планирования.

Переход на рыночные отношения существенно изменил принципы инвестиционной и производственной деятельности. Главной проблемой современных организаций стал поиск заказчиков, запросы которых стали практически полностью определять вид и свойства продукции. Реакцией на эти перемены было возникновение мнения о ненужности, и даже невозможности планирования в условиях рынка. Особую популярность приобрел подобный взгляд в небольших организациях, для которых вопрос «как планировать» часто заменялся вопросом «как найти какую-либо работу на ближайшие месяцы». Первоочередной задачей большинства хозяйствующих объектов в условиях нестабильной рыночной экономики является недопущение банкротства.

Тем не менее, зарубежный опыт и сама логика развития производства указывают на ошибочность таких представлений. Любая деятельность становится успешной и устойчивой к внешним и внутренним изменениям только при её рациональном планировании. Продуман-

ность и координация действий необходимы в любой сфере, будет ли это строительство конкретного сооружения, производственно - экономическая деятельность организации в целом или предпринимательская деятельность. Вопрос лишь в том, в какой форме и по каким принципам должно вестись планирование. Как показало исследование теоретической литературы, в странах с развитой рыночной экономикой планированию придается немалое значение не только на уровне отдельных организаций, но и на национальном (общегосударственном) уровне.

Процесс планирования представляет собой сложную систему научной и практической деятельности руководителей и персонала. Уровень его организации в значительной степени влияет на результаты хозяйственной деятельности организации.

Одной из важнейших проблем планирования в условиях современного управления, на наш взгляд, является проблема качества плана.