

## Раздел 3. ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 331.104

### КОНЦЕПЦИЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ФОРМ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ПРАКТИКУ БИЗНЕСА

*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 представлено авторское видение концепции внедрения новых форм трудовых отношений. Рассмотрено содержание понятия «концепция», описаны подходы к её формализации. С учётом принятых подходов к формированию концепции в проектно-менеджменте предложена концепция внедрения новых форм трудовых отношений в практику бизнеса, описана её структура, представлено содержание компонентов. С целью отражения особой важности стратегических возможностей использования новых форм трудовых отношений в условиях охранительного значения действующих институтов системы трудовых отношений, в предложенной концепции отражены возможности и направления институционализации новых форм трудовых отношений (с опорой на подход к структуре института по Флигстину), которые, по мнению автора, сосредоточены вокруг необходимости снижения транзакционных издержек субъектов труда, ликвидации их оппортунизма, использования соответствующих многосторонних платформ, формирования новых подходов к мотивации участников.

*Ключевые слова:* новые формы трудовых отношений, краудсорсинг, инсорсинг, аутсорсинг, фрилансинг, перспективы использования новых форм трудовых отношений, концепция внедрения, институционализация, транзакционные издержки.

Становление инновационной экономики приводит к появлению новых, актуальных для неё форм экономических отношений. Как показывают исследования отечественных и зарубежных учёных, одним из результатов данного процесса является значительное расширение спектра используемых форм взаимодействия экономических агентов, обладающих нетипичными для традиционной экономики ролями [1, с. 107-130]. Подобная тенденция проявляется себя и в сфере трудовых отношений, которая отражает развитие экономической парадигмы и определяется под её влиянием. Однако если успешные примеры инноваций в экономике быстро ассимилируются практикой в силу значительного экономического эффекта, то нововведения в системе трудовых отношений, из-за её значительной инертности и консерватизма, не находят значительного распространения, несмотря на их прогрессивность и способность удовлетворить интересы различных субъектов труда. Во многом это обусловлено сдерживающим влиянием традиционных институтов трудовых отношений.

Кроме того, согласно традиционным представлениям отечественной теории и практики все многообразнее нетипичных форм трудовых отношений, отличных от классической, капиталистической формы, относится к категории нестандартные, неформальные формы. В одной совокупности в данном случае объединяются как неформальные трудовые практики, ухудшающие положение некоторых субъектов труда, так и прогрессивные формы трудовых отношений, направленные на удовлетворение запросов и интересов участников. Подобная

ситуация снижает возможности как изучения, так и управления нестандартными взаимодействиями между субъектами труда.

В связи с этим в работе представлено авторское видение концепции внедрения таких нестандартных форм трудовых отношений, которые по ряду характеристик обладают положительным значением для субъектов труда и значит их использование в практике оправдано логикой целесообразности. Такие нестандартные формы трудовых отношений мы предлагаем обозначать через категорию «новые».

*Понятие и сущность новых форм трудовых отношений*

В цикле наших предыдущих работ, предложено обозначать прогрессивные формы трудовых отношений, обладающие преимуществами для субъектов труда, в качестве новых форм трудовых отношений. Под ними в данной работе понимаются такие отношения между участниками общественной практики, которые реализуются в процессе трудовой деятельности с учётом их интересов, связанных с наличием новых, ранее не используемых подходов к их осуществлению, с особым характером распределения доходов и рисков, определёнными обязательствами и гарантиями, позволяющими минимизировать издержки взаимодействия и до сих пор не урегулированные в общественной практике.

К новым не по времени их возникновения, но по природе осуществления, можно отнести такие формы как: аутсорсинг, краудсорсинг, аутстаффинг, инсорсинг, сдача персонала в аренду т.д.

С учётом используемой в работе методологии, выделенных особенностей новых форм трудовых отношений, определяющих специфику их реализации, нами были определены сле-

дующие базовые виды новых форм трудовых отношений (рис. 1).

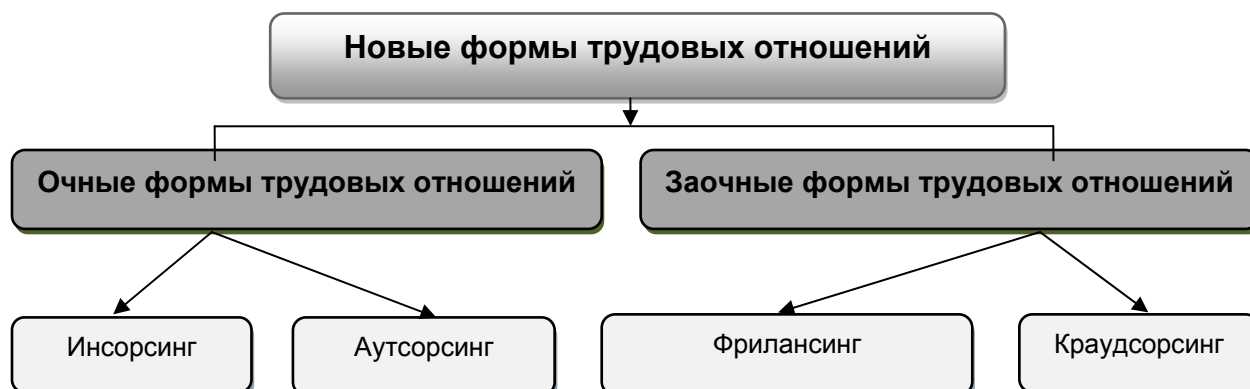


Рисунок 1. Разграничение новых форм трудовых отношений в зависимости от формата их осуществления (очный/заочный)

Как видно из рисунка большая часть из них связана с использованием информационных дистанционных технологий и предполагает заочное участие работников. Более подробно взаимосвязь, общие содержательные моменты данных форм трудовых отношений, а также возможности их использования в бизнесе были рассмотрены нами ранее в работе [2].

Авторские трактовки выделенных нами форм отношений субъектов труда включают в себя:

*Аутсорсинг* – это особая форма трудовых отношений, при которой заказчик передаёт по договору обязанность выполнять определённые трудовые функции сторонней организации, осуществляющую их силами своих работников по стандартам, установленным заказчиком.

*Фрилансинг* – форма трудовых отношений, при которой профессионал определённой квалификации, не состоящий в штате организации и не включённый в традиционные трудовые отношения, самостоятельно реализует свои услуги на рынке различным клиентам, не являясь субподрядчиком единственного заказчика.

*Инсорсинг* – форма трудовых отношений, при которой трудовые функции распределяются по особой методологии и технологии на подразделение или на отдельных работников для их реализации внутри организации.

*Краудсорсинг* – это форма трудовых отношений, при которой определённые трудовые функции передаются неопределённому кругу лиц, организованному через компьютерные сети для совместной деятельности, на основании публичной оферты.

С нашей точки зрения, возникновение новых форм трудовых отношений является проявлением естественного развития трудовых отношений в связи со становлением инновационной экономики. Считаем, что использование

новых форм трудовых отношений на практике в конечном итоге может повысить эффективность реализации труда в современных условиях. Они в большей степени учитывают интересы всех сторон, способны удовлетворить существенные потребности работника, повысить изменчивость организации, которая в рамках инновационной экономики является важнейшим условием выживания и развития, адаптируют рынок труда к новым требованиям субъектов трудовых отношений.

Однако, в настоящее время, несмотря на тот позитивный эффект, который обеспечивает использование указанных форм, бизнес с неохотой использует их на практике, отдавая предпочтение традиционной форме трудовых отношений, но без должного оформления по трудовому законодательству. Как показывают исследования, отечественные работодатели с опаской относятся к аутсорсингу, рассматривая его лишь как инструмент сокращения издержек. Краудсорсинг использует лишь несколько крупных компаний, несмотря на то, что некоторые учёные подчёркивают положительное значение данной формы трудовых отношений, рассматривают его в качестве инструмента снижения отчуждения труда [3]. Инсорсинг в принципе, в большинстве случаев рассматривается как особая разновидность аутсорсинга, что в принципе неверно. Всероссийская перепись фрилансеров показывает, что данная форма трудовых отношений является крайне востребованной со стороны работников, однако, несмотря на это, так до сих пор и не сформированы законодательные основы его нормативного регулирования.

Для того, чтобы этот процесс был запущен и субъекты труда включались в процесс их использования, необходимо определить возможности внедрения различных новых форм трудо-

вых отношений в отечественную практику. Сделать это можно с помощью формирования концепции использования новых форм трудовых отношений в организации.

*Понятие и сущность «концепции» и основные подходы к её формированию*

Понятие «концепция» (от латинского *conceptio* - понимание, система), может быть рассмотрено с двух точек зрения. В первую очередь, существует общефилософское понимание «концепции», которое означает определённый способ трактовки какого-либо явления, руководящую точку зрения. Подобным является определение данного понятия, предложенное в экономическом словаре Райзберга Б.А., в нём концепция представлена как система взглядов на процессы и явления в природе и в обществе [4].

С точки зрения узкого подхода, «концепция» - это документ, в котором зафиксированы ключевые идеи, лежащие в основании проектного решения и последовательность их реализации. Данный подход используется в проектном менеджменте, и достаточно подробно формализован, в частности описан в Своде знаний по управлению проектами (англ. Project Management Body of Knowledge, PMBoK) [5].

Согласно представлениям практиков в области построения концепции проекта, она формулируется после того как определена идея проекта. Её назначение состоит в выработке и согласовании общего видения итогового результата, а также в коммуникации субъектов между собой. Правильно сформулированная концепция всегда сфокусирована на причинах, целях проекта и ключевых свойствах продукта.

В проектном менеджменте разработка концепции является тем шагом в процессе реализации проекта, который следует за принятием решения о реализации идеи и предшествует непосредственной оценке возможного экономического эффекта от её внедрения. Как отмечает В. Красин [6], концепция призвана до определённого уровня структурировать идею проекта, учесть стратегические аспекты деятельности организации, определить, существует ли принципиальная возможность реализации идеи, сформулировать цели, определить участников, а также выявить стратегические риски проекта и способы их минимизации. Кроме того, в рамках концепции делается первое предположение о целесообразности внедрения, которое в последующем будет проверено расчётами экономической эффективности.

Сама концепция имеет определённую структуру и требования, помогает конкретизировать идею, формализовать направления её внедрения, оценить возможность реализации в текущих условиях, определить цели, основных участников, риски и способы их минимизации. Также она обладает и коммуникационной функ-

цией, позволяет донести до участников проекта его содержание, а также их права и обязанности. На этапе формирования концепции происходит, как правило, процесс согласования ключевых моментов проекта между его участниками. Итогом концепции является понимание того, стоит ли реализовывать идею в сложившихся условиях? Как у человека, перед принятием решения о действии формируется мотив, так и в социальной организации создаётся концепция идеи, исходя из которой руководство компании решает её осуществить.

Рассмотрим содержание предлагаемой концепции внедрения новых форм трудовых отношений.

*Содержание концепции внедрения новых форм трудовых отношений и её структура*

Следует отметить, что на практике уже сейчас встречаются некоторые отдельные попытки сформировать концепцию развития той или иной новой формы трудовых отношений:

- Внедрение аутсорсинга в деятельность органов государственной власти выступило одним из направлений Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 гг.;

- Департаментом территориальных органов исполнительной власти города Москвы в 2013 г. была разработана концепция внедрения краудсорсинга в городе Москве и повышения гражданской активности населения;

- Научный проект «Технологии краудсорсинга в региональном управлении: возможности и риски», который был профинансирован в 2013 году РГНФ, ставил перед собой цель сформировать концепцию краудсорсингового потенциала Белгородской области.

Отсутствие содержательных изменений в тех областях деятельности, ради которых создавались эти концепции (с момента их подготовки прошло от 2 до 5 лет), говорит о том, что по каким-то причинам они не были реализованы.

Прежде чем перейти к отражению содержания предлагаемой концепции, конкретизируем её актуальность через призму определённых теоретико-методологических подходов к новым формам трудовых отношений.

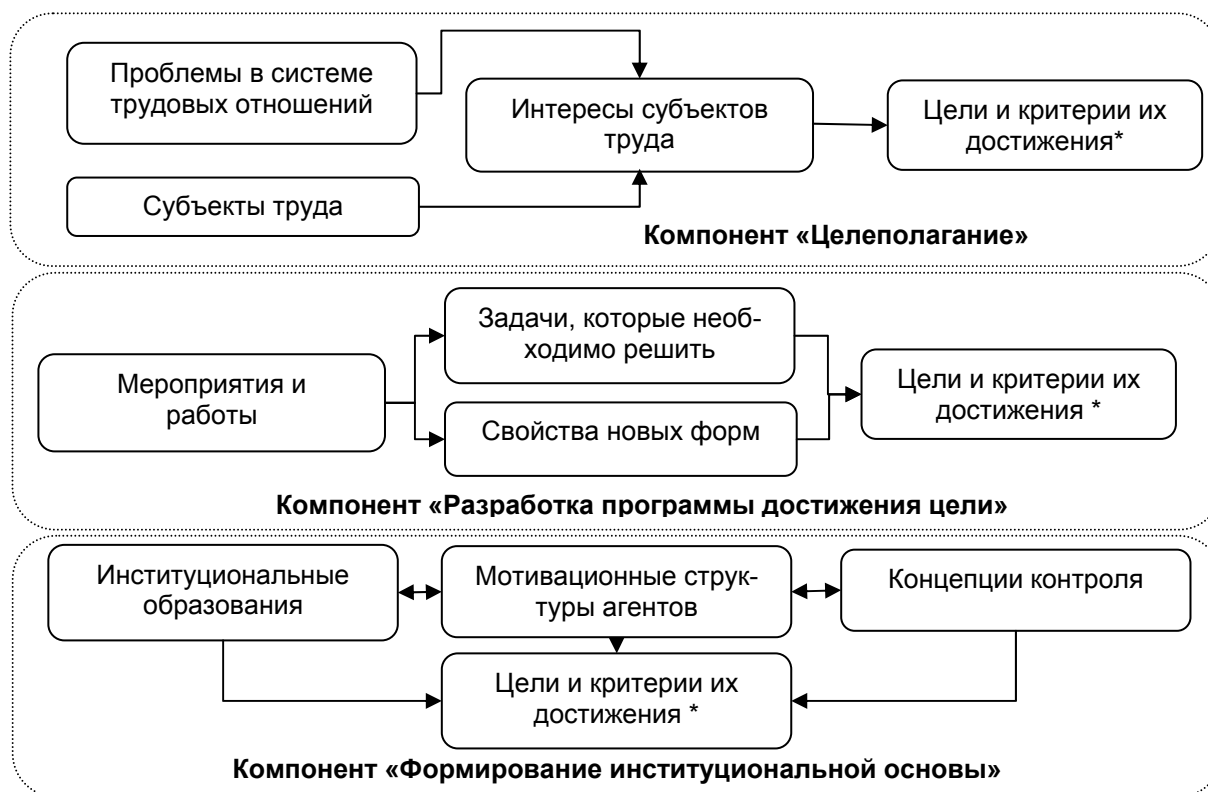
Формирование инновационной экономики приводит к накоплению и обострению противоречий в системе трудовых отношений. В силу того, что традиционные представления о содержании и характере труда не отражают его динамические аспекты, в современной экономике труда отсутствуют теоретические и методологические основы для исследования новых форм трудовых отношений, которые приводят к изменению характера взаимодействия субъектов труда, перераспределению рисков и доходов между ними, снижению издержек. С нашей точки зрения, такой методологической основой,

призванной расширить возможности теории экономики труда, является неоинституциональная экономическая теория и, в частности, теория трансакционных издержек. Адаптация её принципов и инструментов под специфику изучаемого объекта - трудовых отношений, позволяет определить причины генезиса их новых форм, перспективы институционализации на рынке труда и рекомендации по эффективному внедрению и использованию на практике. С учётом этого, должна быть сформирована такая система трудовых отношений, в которой могли бы сосуществовать и эффективно взаимодействовать разные формы трудовых отношений, будут сглажены противоречия между субъектами труда, минимизированы их трансакционные издержки. Для этого должны быть:

- Учтены интересы ключевых субъектов трудовых отношений, которые могут быть оценены на этапе формирования с помощью специализированных методов исследования;
- Определены возможности субъектов труда по реализации трудовых отношений в новых условиях, в рамках которых будут сформулированы требования к ним;
- Определены стратегические перспективы развития новых форм трудовых отношений, позволяющие сделать вывод о целесообразности их использования;
- Выделены ключевые риски внедрения новых форм трудовых отношений в практику организации, определены возможности их минимизации.

Для достижения поставленных целей и должна быть разработана и реализована предлагаемая нами концепция, далее рассмотрим её содержание. Сразу необходимо сделать уточнение, что существуют различные требования к структуре концепции, все они условны, предполагают определённую вариабельность, то есть содержание её частей может отличаться в зависимости от обстоятельств, целей, предпочтений инициатора идеи. В нашем случае, для формализации концепции использования новых форм трудовых отношений мы будем использовать положения и рекомендации Свода знаний по управлению проектами («PMBoK»).

В концепции должна быть отражена роль всех задействованных субъектов труда, их ожидания, концептуальные требования, реализация которых в последующем способна обеспечить успех и достижение цели. В нашем случае, данной целью будет являться устранение противоречий между субъектами труда, снижение трансакционных издержек трудовых отношений. Согласно «PMBoK» структура концепции проекта должна включать в себя два ключевых компонента, связанных с целеполаганием и разработкой программы достижения целей, в нашем случае структура концепции использования новых форм трудовых отношений была дополнена компонентом «Формирование институциональной основы», и выглядит следующим образом (рис.2).



\* - общий элемент компонентов

**Рисунок 2. Структура концепции использования новых форм трудовых отношений согласно свода знаний по управлению проектами («РМВоК»)**

Как видно из рисунка, с целью отражения особой важности стратегических возможностей использования новых форм трудовых отношений в условиях охранительного значения действующих институтов системы трудовых отношений, в предложенной концепции были отражены возможности и направления институционализации новых форм трудовых отношений (с опорой на подход к структуре института по Флигстину) для чего нормативная структура концепции по РМвоК была нами дополнена компонентом «Формирование институциональной основы», с учётом специфики трудовых отношений и подходов к их развитию, изложенных нами ранее в работе [7]. Рассмотрим каждый из элементов подробнее.

**I. Компонент «Целеполагание».**

1. Заинтересованные лица и их интересы (субъекты труда):

1.1. Работодатель – максимизация дохода, минимизация издержек и рисков, уход от ответственности;

1.2. Работники – целый комплекс мотивов: максимизация дохода, минимизации риска, возможности самореализации и др.;

1.3. Государство – упрощение процедуры управления и регламентирования рынка, максимизация доходов от налоговых поступлений, минимизация социальных конфликтов.

2. Проблемы:

2.1. Разница интересов субъектов труда;  
2.2. Требования институтов, которые идут в разрез с интересами субъектов труда;

2.3. Сопротивление изменениям со стороны субъектов труда;

2.4. Неосведомлённость субъектов труда о возможностях удовлетворения дополнительных интересов с помощью использования новых форм трудовых отношений.

3. Цели и критерии их достижения:

3.1. Устранение противоречий между субъектами труда за счёт использования новых форм трудовых отношений;

3.2. Минимизация транзакционных издержек трудовых отношений (в случае большого количества и объёмов транзакционных издержек внедрение новых форм будет стратегически бесперспективным);

3.3. Учёт интересов всех субъектов труда в процессе использования новой формы трудовых отношений.

**II. Компонент «Разработка программы достижения цели».**

1. Задачи, которые необходимо реализовать в рамках концепции:

1.1. Провести комплекс исследований возможности использования новых форм трудовых отношений на практике: преимущества, сдерживающие силы, перспективы развития.

а) Провести исследование перспектив ис-

пользования краудсорсинга как новой формы трудовых отношений.

Нами были проведены глубинные интервью с экспертами краудсорсинга, к которым были отнесены: лица, выполнявшие/выполняющие работу по организации внутреннего или внешнего краудсорсингового проекта, с привлечением не менее 500 участников; лица, имеющие опыт активного участия в краудсорсинговом проекте, входившие в десятку наиболее активных участников проекта, что подтверждается информацией в личном профиле участника на краудсорсинговой платформе, из них не менее 4 участников, признанных по итогам проекта победителями в категории «наиболее активный» либо «наиболее результативный». Основная задача исследования состояла в сборе информации о направлениях использования краудсорсинга, проблемах, перспективах в организациях, сдерживающих факторах в развитии; формулировке гипотез для последующего анкетного опроса потенциальных участников краудсорсинговых платформ.

Исследование показало, что для эффективного использования краудсорсинга в организации необходимы следующие элементы: интернет-платформа с соответствующим программным обеспечением, система рейтингования участников и их предложений, фильтрация участников на входе в проект, фильтрация предложений с целью обнаружения спама (признаков неэффективной работы), обсуждения не по теме, руководство для новичков краудсорсинга, система постановки задач(и) участникам, система вознаграждения для лидеров проекта, инструменты отчётности по итогам проекта, фасилитаторская работа на площадке, организованная система безопасности и неразглашения контента, система поиска предложений по различным критериям и т.д.

б) Провести исследование возможностей и проблем использования аутсорсинга.

Нами было проведено исследование возможностей и проблем использования аутсорсинга посредством анкетного опроса субъектов труда (использовавших, использующих, либо планирующих использовать аутсорсинг в своей организационной практике), в том числе менеджеров, в чьих подразделениях были реализованы проекты аутсорсинга персонала. Отбор компаний для исследований был основан на факте реализации в момент исследования крупной инновации, которая затрагивает деятельность организации, в том числе в сфере трудовых отношений, соответственно, предпочтителен опрос персонала инновационных компаний, наиболее развитых отраслей в стране. Выборка двухступенчатая, она репрезентирует опрашиваемых по полу, возрасту, уровню должности (с целью проверки влияния пола, возраста, должности на отношение к аутсорсин-

гу). На первой ступени проводился отбор пула потенциальных опрашиваемых из списков работников организаций, актуальных на момент опроса, на второй ступени выбирались респонденты внутри подразделений в соответствии с квотами по полу, возрасту, уровню должности. В ходе исследования с помощью анкетного опроса было опрошено 150 респондентов. Ошибка выборки составила 6,9% (при размере генеральной совокупности 21 500 человек, доверительной вероятности 95%). С помощью структурированного, формализованного интервью было опрошено 32 руководителя, уже имеющих опыт использования аутсорсинга в своей деятельности. Исследование показало, что многие исследуемые компании на практике не сталкивались с аутсорсингом, несмотря на то, что почти все из них испытывают потребность в подобных решениях. Ключевыми преимуществами аутсорсинга были названы – стоимость реализации для компании, возможность упростить управляемость, сконцентрироваться на ключевых задачах развития. Основные проблемы, которые тормозят его развитие – отсутствие опыта у менеджеров, отсутствие гарантий для работников (за счёт того, что аутсорсинг законодательно не регламентируется).

в) Определить перспективы фрилансинга.

Нами были проанализированы данные «Всероссийской переписи Фрилансеров», проведённой Высшей школой экономики (ВШЭ) совместно с сайтом Free-lance.ru, в которых отражены результаты исследования работников, не состоящих в штате организаций и самостоятельно реализующих свои услуги по выполнению трудовых функций на рынке. Конечный массив данных – 8613 респондентов, которые являются фрилансерами, но при этом могут работать в качестве штатных сотрудников, обучаться в университете, быть предпринимателями, находится в декретном отпуске и т.п. По результатам анализа были оценены основные мотивы подобных работников, их трудовые и жизненные стратегии, проанализированы перспективы фрилансинга как новой формы трудовых отношений в условиях формирования инновационной экономики. Исследование показало, что, несмотря на существующие недостатки, фрилансинг – это перспективная форма отношений на рынке труда, которая обеспечивает занятость населения и даёт возможность компаниям вовлекать в свою работу необходимых специалистов.

г) Изучить предпосылки использования инсорсинга в бизнесе, а также связанные с ним проблемы.

Было проведено исследование опыта использования инсорсинга в практике крупнейшего отечественного банка – ПАО «Сбербанк России» с помощью метода кейс-стади на примере инсорсинга двух обеспечивающих функций:

управления персоналом и правовой поддержки. На основе сопоставления характеристик деятельности соответствующих подразделений (HR, правовой поддержки) до и после реализации проекта инсорсинга функций, а также определения дополнительных действий, которые пришлось реализовать банку, была проведена оценка перспектив использования инсорсинга в банке. Было определено, что ключевыми достоинствами инсорсинга являются: экономический эффект, который он способен принести организации; высвобождение до 50% от численности персонала оптимизируемых функций; сокращение времени реализации процессов, ликвидации неэффективных затрат. Однако опыт Сбербанка показывает, что инсорсинг требует значительных затрат на реализацию непрофильных функций в прочих, неоптимизированных подразделениях за счёт размывания остаточных процессов внутри них. Также необходимо наличие в организации центрального подразделения, берущего на себя методологическую, организационную и координирующую функции реализации процесса после инсорсинга. Был сделан вывод о том, что внедрение инсорсинга в практику компании – это качественно сложный проект, предполагающий радикальную трансформацию процессов и функций с выстраиванием особых трудовых отношений с персоналом. Работник, занятый в инсорсинге может выполнять дополнительный перечень обязанностей, не ограниченный его трудовым договором. В силу сложности подобных проектов, а также значительного влияния на персонал, необходима стандартизация инсорсинга, институционализация подобной практики.

1.2. Разработать методику оценки эффективности использования новых форм трудовых отношений.

Использование новых форм трудовых отношений, которое является целью предлагаемой концепции, может быть идентифицировано как процесс (с позиций достаточно распространённого в научных исследованиях процессного подхода), как проект (если рассматривать их с позиций реализуемого замысла или идеи оптимизации кадрового состава или корректировки отношений в системе «работодатель – работник»), как мероприятие (связанное с модернизацией и оптимизацией используемых ресурсов), а значит, может иметь оценку своей эффективности. В силу того, что новые формы трудовых отношений объединяют общие предпосылки их возникновения, оценка экономического эффекта от их использования может опираться на общие принципы и в рамках единой методики.

Проблемой аутсорсинга, краудсорсинга, фрилансинга и инсорсинга являются значительные издержки, связанные с контролем качества работы со стороны работодателя и

большие затраты на поиск исполнителей труда. Именно поэтому в разрабатываемой методике оценки эффективности использования новых форм трудовых отношений помимо общей оценки экономического эффекта необходимо отразить расчёт дополнительных транзакционных издержек, которые работодатель понесёт в связи с новой формой трудовых отношений. Знание их объёмов позволяет сделать вывод о судьбе институционализации новых практик в организации. Если издержки значительны, в силу возникающих проблем и значительных издержек контроля, руководство будет вынуждено в средне и долгосрочной перспективе отказаться от новых форм трудовых отношений. Если издержки будут минимальны, то новая форма станет общепринятой практикой в компании, которая начинает её использовать, в краткосрочной перспективе это позволит снизить издержки, а в средне и долгосрочной – обеспечить прочные позиции на рынке, за счёт выпуска конкурентоспособной продукции и предоставления высококачественных услуг, формирующих достойный имидж организации.

На основе проведения сопоставления возможных способов оценки эффективности, описания методических подходов, определения расчётных индикаторов успеха институционализации, отбора наиболее важных критериев, создания формул оценки показателей эффективности и их компонентов, в том числе позволяющих оценить уровень транзакционных издержек после внедрения новой формы, будет создана соответствующая методика. Её положения изложены в работе [8];

1.3. Разработать комплекс мероприятий по внедрению новых форм трудовых отношений в практику организаций.

Для этого с учётом проведённого анализа успешных кейсов использования новых форм трудовых отношений в отечественном и зарубежном опыте, были разработаны рекомендации по интеграции новых форм трудовых отношений в практику отечественных компаний, предложены направления одновременного использования комплекса форм, с учётом наиболее предпочтительных областей их внедрения и стадий жизненного цикла. Портфельный подход к их использованию был изложен нами ранее в одном из номеров журнала [2].

1.4. Разработать рекомендации по управлению мотивацией работников при внедрении новой формы трудовых отношений, как в части персонала, который выводится за пределы организации, так и консолидируется внутри неё.

Отдельное внимание в разработанной концепции уделено вопросам управления мотивацией работников, привлечённых к новым формам трудовых отношений. Несмотря на большое количество теорий мотивации, подходы к воздействию на таких работников являются

универсальными, однако для конкретных форм трудовых отношений могут быть выделены различные мотивирующие факторы. Все новое, что внедряется в организации, практически всегда сопряжено с определённым сопротивлением со стороны работников, особенно если это изменение влечёт за собой упразднение традиционных рабочих мест. Именно поэтому организация, использующая новые формы трудовых отношений, должна проводить комплексную работу с персоналом, которая затрагивает не только проблему сопротивления изменениям, но и приспособления работников, попавших под оптимизационные процессы, к новой для них действительности. По итогам проведённых исследований был сформулирован и апробирован универсальный подход к реализации аутплейсмента в организации, которая внедряет новую форму трудовых отношений, предложены рекомендации по оценке персонала, попавшего под трансформацию, описано содержание ключевых шагов проекта аутплейсмента. Другой важной составляющей успеха трансформации системы трудовых отношений является обеспечение приверженности работников, задействованных в новых формах трудовых отношений с компанией, особенно тех из них, которые могут быть отнесены к категории «ключевые сотрудники». Отдельное внимание в концепции уделено возможностям оценки силы и устойчивости мотивации в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Данное направление подробно рассмотрено в работе [11, с. 162-163], в силу того, что внедрение новой формы трудовых отношений влечёт за собой инициацию разных мотивов в сознании работников, как положительных, так и отрицательных, зависит от их отношения к риску, оценка силы их мотивации может осуществляться согласно подходу Лифшица А.С.

2. Ключевые свойства итогового продукта «концепция новых форм трудовых отношений»:

Разработанная концепция включает в себя комплекс положений, позволяющих одновременно использовать различные формы трудовых отношений в организации, удовлетворяющих интересы их участников, минимизирующих транзакционные издержки.

Отдельного рассмотрения требует тот факт, что в предлагаемую концепцию развития мы включим направления, связанные с ключевыми элементами институциональной схемы Н. Флигстина, рассмотренные нами в работе [7]. Ключевой мотив данного действия заключается в том, что нам необходимо определить не просто перечень шагов по внедрению новых форм в практику трудовых отношений, но проработать возможность формирования институциональной среды, на почве которой могут успешно развиваться институциональные образования, регулирующие взаимодействия субъектов

новых форм труда. В противном случае, все наши начинания могут быть нивелированы тем фактом, что организация в процессе использования новых форм столкнётся с наличием большого числа транзакционных издержек в связи с переходом к подобной инновации, что приведёт к высокой цене реализации трудовых транзакций и заставит работодателя отказаться от её использования. Структура и содержание элементов этого компонента концепции выглядит следующим образом:

III. Компонент «Формирование институциональной основы».

1. Институциональные образования новых форм трудовых отношений

В качестве институциональных образований на текущем уровне развития новых форм трудовых отношений необходимо формирование правил, на основании которых будет осуществляться подобная деятельность. В рамках проведённого исследования новых форм трудовых отношений, а также анализа предпосылок изменения содержания и характера труда, мы считаем, что ключевым институциональным элементом новых форм трудовых отношений должны выступать многосторонние платформы, и с учётом этого, предлагаем включить в необходимые институциональные образования новых форм трудовых отношений такие компоненты как:

А) права собственности на ресурсы заказчика, финансирующего проект, права собственности на многостороннюю платформу, на которой будет происходить работа исполнителей труда, права собственности на интеллектуальный продукт, сформулированный участником.

Б) в качестве общей структуры управления для всех субъектов новых форм трудовых отношений должна выступать многосторонняя платформа, с определёнными правилами взаимодействия. Должен быть выработан стандарт, согласно которому до окончания текущего проекта не могут быть изменены действующие во время его начала правила.

В) и, наконец, в рамках данного стандарта также должны быть сформированы правила обмена ресурсами на площадках между субъектами новых форм трудовых отношений. Заказчик предоставляет проблему и ресурсы, собственник платформы предоставляет возможность на ней работать, исполнитель реализует трудовые отношения. В ходе реализации новых форм трудовых отношений происходит взаимодействие между заказчиком и исполнителем, заказчик обменивает задачу (проблему) и ресурсы на решения. Носитель минимальных транзакционных издержек, которым является заказчик, оплачивает труд исполнителей и стоимость аренды платформы собственнику, тем самым будет ограничено перекладывание издержек на работников. С точки зрения неин-



ституциональной теории и теории трансакционных издержек ценообразование на многосторонней платформе будет эффективным, если у одной стороны издержки переключения окажутся выше, а информация о состоянии рынка на противоположной стороне платформы устареет быстрее. Именно по этой причине собственнику платформы будет выгодно устанавливать высокие цены для заказчика (работодателя), что позволит привлечь к платформе максимальное число исполнителей (работников). Таким образом, на многосторонней платформе может быть организовано оптимальное взаимодействие субъектов труда, издержки которого будут минимальными для работников. Ещё одним подтверждением наших выводов о применимости теории трансакционных издержек к новым формам трудовых отношений, которыми на текущем уровне развития целесообразнее всего управлять с помощью гибридной формы институционального соглашения, является факт рассмотрения многосторонних платформ такими признанными специалистами, как Agrawal, Choi, Weyl Eisenmann, в качестве гибридных форм управления трансакциями между сторонами отношений (например, [9]).

2. Мотивационные структуры агентов новых форм трудовых отношений.

В данном элементе институционального образования следует заострить внимание на мотивации исполнителей труда, так как мотивационные структуры заказчиков труда (работодателей) достаточно постоянны (они заинтересованы в максимизации доходов, минимизации издержек и рисков). Мы считаем целесообразным учитывать в анализе мотивационных структур исполнителей труда более широкий круг мотивов трудового поведения. Более того, трудовая деятельность агента определена не одним каким-то мотивом, а целым комплексом мотивов в различном их сочетании. В связи с этим обычно используется понятие мотивационный комплекс или мотивационное ядро. Следует отметить, что мотивационные ядра работников в новых формах трудовых отношений могут отличаться от таковых по сравнению с субъектами классического труда. Это определяет необходимость дополнительного исследования мотивации работников в условиях трансформации деятельности при внедрении новых форм трудовых отношений, чему и будет посвящена отдельная часть нашей работы.

3. Концепции контроля новых форм трудовых отношений.

С помощью данного компонента института субъекты труда могут адекватно оценивать действия друг друга и определять своё поведение по отношению к другим участникам отношений. Концепции контроля очень сильно зависят от мотивационных структур субъектов труда, поэтому данный аспект концепции имеет

важное значение. Считаем, что необходимо встраивание в многосторонние платформы инструментов «виртуальной облачной карьеры», о которой впервые написал профессор Ш. Дустдар (Sch. Dustdar) в своей работе «Incentives and Rewarding in Social Computing» [10]. Эта цель может быть достигнута за счёт использования «облачных рейтингов» (метарейтингов), фиксации с помощью облачных технологий и коллективного использования данных множества платформ. Т.е. по каждому исполнителю труда должны вестись комплексные рейтинги, отражающие результаты работы человека во многих кампаниях. На их основе может быть определён «класс» участника, который может быть учтён заказчиком при определении исполнителей для задачи.

Считаем, что только с учётом перспектив развития институциональных образований новых форм трудовых отношений, можно говорить о возможности их эффективного внедрения в практику. Развитие обозначенных моментов в перспективе способно снизить трансакционные издержки использования новых форм трудовых отношений, а значит сделать процесс их институционализации быстрым, безболезненным, удовлетворяющим запросы всех субъектов труда. Кроме того, для их интеграции в систему трудовых отношений необходимо, чтобы как можно большее количество субъектов начало внедрять их в свою практику, максимизируя интенсивность использования для получения при этом экономического эффекта. В ходе институционализации новых форм трудовых отношений, практика их управления будет отходить от использования стандартного рыночного контракта в сторону трудового договора, будут обновлены права собственности, структуры управления и правила обмена, а значит, сформированы новые институты трудовых отношений.

#### *Заключение*

Нами была рассмотрена сущность концепции как системы взглядов на явление и документ, в котором зафиксированы базовые шаги по внедрению идеи в практику. С учётом этих двух подходов была сформулирована концепция внедрения новых форм трудовых отношений в практику. В рамках концепции были определены ключевые участники внедрения и использования новых форм трудовых отношений, их интересы, возможные активности для реализации целей внедрения и использования, описан комплекс осуществлённых нами исследований и разработок. Для того, чтобы отразить стратегический характер формирования институтов новых форм трудовых отношений концепция была дополнена комплексом рекомендаций по развитию элементов института новых форм трудовых отношений согласно подходу Флигстина, определены базовые направления

формирования институциональных образований, мотивационных структур и элементов контроля новых форм трудовых отношений. Их реализация будет способствовать снижению транзакционных издержек новых форм трудовых отношений, что в перспективе приведёт к их скорейшему внедрению в бизнес-практику.

#### Литература

1. Климанов, Д.Е. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Д.Е. Климанов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. - 2014. - Т. 12. - № 3. - С. 107-130
2. Долженко, Р.А. Портфельный анализ использования различных форм трудовых отношений в условиях инновационной экономики / Р.А. Долженко // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». - 2015. - №02(24). - С. 63-73
3. Котляров, И.Д. Внутренний краудсорсинг: попытка политэкономической анализа // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. –2015. – № 9. – С. 104-111
4. Современный экономический словарь / Под ред. Б.А. Райзберга. – М.: Инфра-М, 2013. – 512 с.
5. A Guide of the Project Management Body of Knowledge. – Project Management Institute, 1996, 380 p.
6. Красин, В. Создание концепции внедрения крупной ИТ-системы / В. Красин, И. Снигирев // PC Week/RE.- 2014. - №4 (859)
7. Долженко, Р.А. Исследовательская схема анализа трудовых отношений с позиции нового институционального подхода / Р.А. Долженко // Вестник Омского университета. Экономика. – 2014. - №4. – С. 29-38
8. Долженко, Р.А. Оценки экономической эффективности внедрения и использования новых форм трудовых отношений в организации / Р.А. Долженко // Экономический анализ: теория и практика. – 2015. – №35(434). – С. 43-53.
9. Котляров, И.Д. Пути формирования гибрида / И.Д. Котляров // Теоретическая экономика. – 2015. - №3. – С. 25-36
10. Dustdar, S. Incentives and Rewarding in Social Computing / S. Dustdar, O. Scekcic, H.L. Truong // Communications of the ACM, Vol.56 No 6, June 2013
11. Лифшиц, А.С. Оценка и развитие потенциала управленческого персонала промышленных предприятий: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: Дис. ... доктора экон. наук. – М., – 2003. – 390 с.