Формирование механизма мотивации внештатных сотрудников организации

Лазутина А.Л., кандидат экономических наук, доцент,
Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, Россия,
Арзамасский филиал ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский, государственный университет им. Н.И. Лобачевского», Арзамас, Россия
Лебедева Т.Е., кандидат педагогических наук, доцент,
Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, Россия
Трошин А.С., кандидат экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО Волжский государственный университет водного транспорта, Нижний Новгород, Россия,
РАНХиГС, Нижегородский институт управления, Нижний Новгород, Россия

Аннотация. Представленная статья посвящена рассмотрению вопросов мотивации внештатных сотрудников организации. В статье представлена подробная характеристика мотивационного процесса персонала, который может работать как фрилансеры, на аутстаффинге, аутсорсинге и т.д. Авторами сформированы предложения по совершенствованию механизма мотивации внештатного персонала организации, представленные предложения носят универсиадный характер и могут быть использованы для разных предприятий.

Ключевые слова: мотивация, персонал, внештатные сотрудники, механизм мотивации.

Formation of a mechanism for motivating non-staff members of the organization

Lazutina A.L., candidate of economic science, associated professor,
Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia,
Arzamas branch National Research Nizhny Novgorod State University
N.I. Lobachevsky, Arzamas, Russia
Lebedeva T.E., candidate of pedagogical science, associated professor,
Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russia
Troshin A.S., candidate of economic science, associated professor,
Volga state university of water transport, Nizhny Novgorod, Russia,
Nizhny Novgorod institute of management, branch of RANEPA,
Nizhny Novgorod, Russia

Annotation. The article is devoted to the consideration of questions of motivation of the non-staff employees of the organization. In the article presented, a detailed description of the motivational process of personnel that can work as freelancers, outstaffing, outsourcing, etc. is presented. The authors formed proposals on improving the motivation mechanism of the organization's non-staff personnel, the submitted proposals are of a universi-tional nature and can be used for different enterprises.

Keywords: motivation, personnel, freelancers, motivation mechanism.

Введение

Одной из главных задач любой организации является не только расширение зон влияния в сфере своей деятельности, но и сохранение устойчивого экономического развития.

На современном рынке труда в сфере нематериального производства увеличивается спрос к гибким и нестандартным формам занятости, одной из которых является фриланс, исчезает привязанность к месту труда. Эта ситуация

позволяет организациям оперативно удовлетворять потребность в специалистах и экономить на штатном персонале, в частности на отчислениях с заработной платы, больничных, отпускных, на оборудовании рабочего места и обусловленных этим накладных расходах и пр. С другой стороны, привлечены внештатные сотрудники могут не зависеть от одной организации, а реализовать свои творческие способности, осуществляя трудовую деятельность параллельно и в других компаниях.

Решение возникающих спорных ситуаций в управлении сотрудниками, работающими вне штата, достижимо при реализации в компании мотивационных механизмов, позволяющих учесть специфику отношений между работодателем и наемным работником.

Актуальность работы обусловлена тем, что в настоящее время в России происходит активное развитие рынка услуг дистанционных работников, по большей части, электронных фрилансеров, что является частью объективного процесса становления интернет-экономики, когда хозяйственная деятельность переносится в виртуальное пространство. Развитие данных тенденций вызывает необходимость исследования культуры социального управления, а именно формирования механизма мотивации для внештатных сотрудников организации в сфере дистанционной занятости. Культура социального управления дистанционными трудовыми отношениями в России обусловлена рядом конкретных социально-экономических, технологических и ценностно-мотивационных факторов. Соотношение элементов в системе этих факторов зависит от исторического пути развития, экономической и социально-политической модели отношений в обществе, путей формирования общественного сознания в отношении культуры и ее элементов.

Целью работы является разработка рекомендаций по формированию механизма мотивации внештатного персонала организации.

Для достижения цели исследования представляется решить следующие задачи:

– исследовать и обобщить теоретические основы мотивации персонала;

– разработать предложения по формированию системы мотивации внештатного персонала.

Обсуждение

Мотивация представляет собой процесс стимулирования сотрудников предприятия к продуктивной деятельности. Целью этого процесса являются удовлетворение собственных интересов и потребностей наемных работников и достижение целей организации[1].

Такая категория сотрудников, как внештатный персонал, является одной из самых сложных в управлении. Рассмотрим основные требования работодателя к внештатным сотрудникам:

– качественное выполнение работы;

– соблюдение оговоренных сроков сдачи;

– предоставление гарантии того, что сотрудничество не будет прервано в любой (как правило, максимально неподходящий для работодателя) момент.

В свою очередь, работник, сотрудничающий с фирмой на договорной основе, постоянно опасается того, что не получит вознаграждения за выполненное задание либо его объем будет меньше, чем оговаривалось. Часто такие опасения вполне оправданы. Поэтому большинство специалистов-фрилансеров требуют предварительной частичной (по авансовой схеме) или полной оплаты их труда, на что организация-работодатель соглашается с большой неохотой, особенно если внештатный сотрудник до этого не сотрудничал с ней. Это вполне объяснимо: представители компании не могут быть уверены в том, что производственное задание будет выполнено в срок или вообще выполнено, поскольку любой внештатный сотрудник, как правило, получает работу в нескольких разных фирмах и может корректировать очередность выполнения заданий в соответствии со стоимостью заказа, не

[1] Егоров Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография / Егоров Е. Е.; М-во образования Рос. Федерации, Волж. гос. инженер.-пед. акад.. Н. Новгород, 2004.

соблюдая строго временную очередность[23].

Таким образом, успешное взаимодействие специалиста и работодателя представляется весьма проблематичным. Тем не менее, рынок внештатного персонала (фрилансеров) в России за последние десять лет довольно сильно вырос. Максимальный «удельный вес» доли таких специалистов наблюдается в следующих областях: художественный и технический перевод (редактура); реклама, архитектура и полиграфия, программирование, веб-дизайн и веб-программирование, обслуживание персональных компьютеров (сетевое администрирование).

Рост данного сегмента обусловлен обоюдной выгодой – такая форма сотрудничества выгодна как работнику, так и предприятию. Эта выгода «перевешивает» даже обоюдный риск. Потенциальный фрилансер получает возможности:

– сотрудничать с несколькими фирмами одновременно;

– корректировать свой рабочий график и количество выполняемых заданий;

– работать дома;

– ощущать себя лицом «не подначальным», морально и материально не зависимым от одного человека (прямого начальника);

– материально не зависеть от отдельно взятого заказа и от конкретной фирмы;

– получать в среднем более высокий заработок, чем штатные сотрудники.

Сотрудничество с внештатными сотрудниками выгодно для компаний, потому что оно предоставляет возможности:

– не оплачивать «пустое» рабочее время;

– не затрачивать средства на оборудование рабочих мест и офисную

---

[2] Лазутина А.Л. Эффективность мер по повышению мотивации труда//Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2007. № 15. С. 26-27.

[3] Вакуленко Р.Я., Егоров Е.Е., Проскуликова Л.Н. Исследование эффективности деятельности предприятия//Вестник Мининского университета. 2015. № 4 (12). С. 3.

технику;

– найти «узкого» специалиста для выполнения определенного заказа;

– моментально заменить специалиста[4].

Но, как всегда, бывает в жизни, возникновение многих проблем обусловлено как раз теми преимуществами, которые те и другие получают от совместной работы. Сотрудник получает преимущества от работодателя, и в результате порог его личной ответственности перед ним постепенно снижается. И именно получение выгоды побуждает фирму экономить еще больше за счет невыплаты гонораров за сделанную фрилансером работу, а также приводит к отказу признавать ценность отдельного сотрудника, которого в любой момент (обычно в момент сдачи работы и перед наступлением «часа расплаты») можно заменить на другого, более талантливого, более бойкого, а главное – более дешевого.

В таких условиях только личная порядочность руководителей предприятия и нанятого специалиста может гарантировать, что финансовые и профессиональные отношения будут выстраиваться корректно. Нужно также отметить, что в ряде случаев недостатки фрилансеров оказываются более значимыми, чем возможность серьезно сэкономить средства, и организация предпочитает нанимать штатных работников даже (и часто) в тех случаях, когда в этом нет необходимости.

Необходимо ввести в компании мотивационную схему, благодаря которой недостатки специфики взаимодействия будут устранены.

Мотивационная схема должна быть построена так, чтобы устранить или минимизировать все перечисленные недостатки и никак не повлиять на преимущества сотрудничества с фрилансерами. Такая схема сочетает в себе финансовые и нефинансовые методы.

Для формирования грамотного мотивационного пакета можно применить следующий алгоритм.

1. Приоритетное право на исполнение следующего заказа принадлежит

[4]Белкин В.М, Белкина Н.В. Мотивы и стимулы труда. - М.: ПРОФИТ, 2016.- 256 с.

сотруднику, наиболее успешно и в срок справившемуся с предыдущим. Также ему принадлежит право выбора наиболее интересного для него задания (в плане тематики, возможности креатива и т.п.). Например, дизайнер, успешно сотрудничающий с фирмой, может взяться (по своему выбору) как за высокооплачиваемый, но неинтересный заказ, так и за работу, оплачиваемую более скромно, но предполагающую свободу творчества.

2. Сотрудник, предоставивший работу с опозданием, но сделавший ее качественно, отодвигается на последнее место, т.е. право выбора следующего задания ему не предоставляется (он будет выполнять самую дешевую и неинтересную работу, от которой отказались все остальные внештатные сотрудники). Возможен и такой вариант: работнику предоставляется выбор – либо потеря «места в очереди», либо оплата выполненного заказа по половинной ставке с сохранением места. Исключение делается только в форс-мажорных обстоятельствах. Однако в таких случаях исключение следует делать обязательно – принцип справедливости должен неукоснительно соблюдаться[5][6]

Такое распределение хорошо еще и тем, что сотрудник избавлен от проблемы монотонности, повторяемости заданий. Кроме того, у него появляется ощущение, что от сложности выполняемых заданий (т.е. от его объективной ценности как специалиста) напрямую зависит его статус в компании, что немаловажно. Именно специфика разовых заказов делает эту схему оплаты легко реализуемой и достаточно эффективной. Работнику с постоянным окладом в период его максимальных достижений, как правило, повышают оклад (что справедливо), однако потом довольно затруднительно, в случае снижения качества работы, этот оклад уменьшить (подобное урезание воспринимается как несправедливое и зачастую приводит к увольнению).

Максимальная оплата труда фрилансеров обязательно должна быть выше, чем у конкурирующих фирм. Средняя оплата труда может быть ниже или такой же. В «теории справедливости» говорится, что работник, считающий, что

[5] Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина, 2016. – 159 с.
[6] Егоров Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография / Егоров Е. Е.; М-во образования Рос. Федерации, Волж. гос. инженер.-пед. акад. Н. Новгород, 2004.

получаемое им вознаграждение ниже среднерыночного, демотивируется (и начинает искать фирмы, в которых платят больше). Поэтому оплата максимально качественно выполненной работы должна быть существенно выше, чем средняя по рынку. Оплата же работы, приемлемой по качеству, может находиться в рамках среднего либо даже чуть ниже среднего уровня.

Оплата труда по максимальной ставке должна быть произведена в отношении любого постоянно сотрудничающего исполнителя заказа хотя бы один раз. Единожды достигнутый максимум стимулирует к повторению успеха. Отдельно стоит отметить, что штат внештатных работников не должен быть чрезмерен либо недостаточен. Как можно заметить, зачастую фирма-работодатель обращается к услугам гораздо большего количества фрилансеров, чем это необходимо. В результате снижается количество заказов, которые внештатный сотрудник может получить от фирмы (иногда до одного заказа в полгода). Излишне напоминать, что при подобной плотности работы исполнитель воспринимает сотрудничество с фирмой не как постоянную, хоть и внештатную работу. Он не может даже приблизительно прогнозировать финансовый результат этого сотрудничества, не учитывает интересов фирмы при планировании своего времени. Такой сотрудник априори не мотивирован, качество его работы гораздо ниже, чем у постоянно занятых сотрудников.

Один из главнейших принципов работы с внештатными сотрудниками таков: следующий заказ предлагается к выполнению непосредственно после завершения предыдущего, оплата производится сразу по выполнении заказа[7].

Оплату проделанной работы необходимо производить непосредственно после того, как она одобрена. Помесячный расчет, без сомнения, удобнее для бухгалтерии и кассы, но в мотивационном плане невыгоден – отсутствует зависимость «результат – вознаграждение».

В условиях экономического кризиса необходимо организовать систему кадрового менеджмента в компании таким образом, чтобы каждый сотрудник

[7] Харченко В.С. Фриланс, е-ланс, аутстаффинг, аутсорсинг, коворкинг – осваивая новый словарь занятости//Вопросы структуризации экономики. № 2. 2016. – С. 494-498.

действовал максимально продуктивно, только это обеспечит нормальное функционирование организации.

Рассмотрим план мероприятий, предлагаемый в рамках формирования механизма мотивации внештатного персонала, данные рекомендации носят универсальный характер.

1. Изучение и анализ мнений рядовых сотрудников о деятельности компании, о руководстве и коллегах: анкетирование, фокус-группы, обратная связь, мониторинг социально-психологического климата, собеседования с увольняющимися сотрудниками и др.

Данные мероприятия не потребуют финансовых затрат, так как организация небольшая и анкетирование сотрудников можно провести с помощью интернет-опросников: Testograf.ru, Survio.com, Surveymonkey.com, Google Forms, Simpoll.ru.

2. Разъяснение сотрудникам компании политики руководства, стратегии организации: онлайн-конференции с участием руководства; проведение специализированных PR-мероприятий.

Организация и проведение данных мероприятий не требует серьезных финансовых затрат, так как онлайн-конференции с участием руководства можно проводить с помощью сервиса на сайте MegaFon.ru. Стоимость услуги от 25 рублей в день.

Сервис-услуга «Онлайн-конференции» – это удобный способ провести видеоконференцию, презентацию, видеосовещание или вебинар в HD качестве.

Функции «Онлайн-конференций»:

– демонстрация документов и презентаций;
– показ рабочего стола;
– «маркерная доска»;
– проведение голосований и опросов;
– гостевой доступ без регистрации;
– общение в текстовом чате;
– обмен файлами;

– видеозапись конференции.

Видеоконференции и вебинары проводятся с компьютера или ноутбука, потребуются веб-камера и микрофон. Компьютер должен быть подключен к сети Интернет. Устанавливать дополнительное программное обеспечение на компьютер не потребуется. Сервис оптимизирован для мобильных устройств.

Ответственность за подготовку и проведение конференции можно возложить на заместителя директора.

3. Мероприятия, направленные на формирование лояльности сотрудников к компании: поздравление сотрудников с праздниками, политика в отношении детей и семей сотрудников и т.д.

Организация и финансовое обеспечение данных мероприятий необходимо определять в зависимости от количества отработанных лет в компании наличия или отсутствия детей у сотрудников. Для этого создаются папки на каждого сотрудника, куда входят анкета на работника и свидетельство о рождении на ребенка сотрудника. Денежные средства на новогодний подарок ребенку перечисляются на зарплатную карту сотрудника в размере 500 рублей. На день рождения сотрудникам на карту выплачивается от 500 рублей.

4. Налаживание эффективного информационного обмена и создание командного духа в компании

При удаленной системе сложно понять, работает ли сотрудник над задачей или решает свои личные проблемы. Поэтому единственно возможное решение в ситуации с удалённой работой – переход на сервисы, которые позволяют работать без привязки к местоположению сотрудника.

Оптимальным решением станет автоматизация бизнеса с помощью приложений и программ. Это позволит сделать работу удаленных сотрудников наиболее комфортной и избавит от бумажной «волокиты».

Установка программы «Тайм Доктор» позволит внештатным сотрудникам качественно и с максимальной пользой организовать рабочее время. Благодаря интеграции приложений с программой учета времени задачи появляются в интерфейсе «Тайм Доктора», приступив к работе, сотрудники

включают таймер, а по завершению–выключают. Таким образом, и внештатные сотрудники, и руководитель видят, сколько времени и над каким вопросом трудился человек. Система позволяет автоматизировать такие операции как управление штатом, начисление зарплат, перевод денег, GPS-трекинг.

Переход на использование в работе облачных серверов (например, Google Drive) позволит иметь доступ к рабочим документам всем сотрудникам, которым они могут понадобиться.

Для каждой должности будут созданы рабочие инструкции в Google Docs. По мере необходимости туда будут вноситься изменения, о чём сотрудников будут оповещать по электронной почте.

Общение между сотрудниками организации должно происходить с помощью корпоративной почты, виртуальной АТС «Телфин» и Skype.

Виртуальная АТС позволит устраивать совещания с неограниченным количеством участников. К таким конференциям могут подключаться и сотрудники, и клиенты.

В программе BambooHR будет собрана информация обо всех сотрудниках, страховках, картах, отчётах, праздниках, выходных.

Наличие этих программ будет стимулировать сотрудников работать дисциплинированно, ответственно и на результат.

Стоимость внедряемого на сайте модуля при этом составит 25 000 руб. (лицензия на 1 год и работы по программированию).

5. Корпоративное обучение в компании.

В настоящее время передовые компании в борьбе с конкурентами всё больше делают ставку на программы по развитию и обучению своего персонала. Это направление становиться одним из главных корпоративных приоритетов.

Как правило, доходы компании напрямую зависят от профессионализма линейного персонала. Потребность организации в повышении квалификации ее сотрудников обусловлена: изменениями во внешней и внутренней среде; снижением прибыли компании и т.д.

Помимо этого, работа должна быть организована так, чтобы в компании было оптимальное количество квалифицированных сотрудников, которые смогут развивать компанию даже в период экономического упадка. Следовательно, необходимо составить четкую структурированную систему работы с кадрами предприятия, которая поможет достичь максимальных результатов, пример изменения в системе оплаты труда представлен на рисунке 1.

Рис. 1 – Изменения в системе оплаты труда

Заключение

Таким образом, изменение системы оплаты труда позволит осуществлять стимулирование сотрудников, а также повышать производительность и активность каждого работника. Сохранение текущего отношения постоянной и переменной частей зарплаты необходимо в условиях кризиса, так как это побуждает работников работать усерднее.

Методы нематериального стимулирования также положительно повлияют гпа сторудников и позволят проявлять результаты, которые будут лучше результатов коллег. Поэтому стоит обратить внимание на формирование внутрикорпоративной культуры.

Целесообразно ежемесячно проводить открытые Q&A сессии, где команда получает ответы от руководителей на любые вопросы.

Работнику ежемесячно можно предложить использовать 2 полных рабочих дня на самообучение. Материал должен утверждаться в начале

каждого квартала для каждого сотрудника по отдельности. Также внештатным сотрудникам будет актуально предоставлять фул-тайм – 15 оплачиваемых рабочих дней в году.

В качестве дополнителной мотивации в целях саморазвития раз в два года сотрудникам будет оплачиваться любой курс личностного развития, не связанный с работой.

Предполагается, что внедрение новых стимулов позволит сотрудникам иметь большее количество возможностей реализовать себя, интерес к содержанию работы повысится. Работники получат возможность проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность.

Систематическая диагностика мотивационного климата поможет разрабатывать и внедрять в систему материального и нематериального стимулирования актуальные мероприятия, иными словами, изменять существующий план мотивации в соответствии с актуализировавшимися потребностями сотрудников.

Библиографический список

1. Лазутина А.Л. Эффективность мер по повышению мотивации труда // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2007. – № 15. – С. 26-27.

2. Вакуленко Р.Я., Егоров Е.Е., Проскуликова Л.Н. Исследование эффективности деятельности предприятия // Вестник Мининского университета. – 2015. – № 4 (12). – С. 3.

3. Егоров Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография / Егоров Е.Е.; М-во образования Рос. Федерации, Волж. гос. инженер.-пед. акад.. Н. Новгород, 2004.

4. Белкин В.М, Белкина Н.В. Мотивы и стимулы труда. – М.: ПРОФИТ, 2016. – 256 с.

5. Варданян И. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа // Управление персоналом. – 2015. – №11. – С. 39–41.

6. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. – М.: Альпина, 2016. – 159 с.

7. Харченко В.С. Фриланс, е-ланс, аутстаффинг, аутсорсинг, коворкинг – осваивая новый словарь занятости // Вопросы структуризации экономики. – 2016. – № 2.– С. 494-498.

References

1. Lazutina A.L. Efficiency of measures to increase the motivation of labor // Bulletin of the Saratov State Social and Economic University. – 2007. – № 15. – P. 26-27.

2. Vakulenko R.Ya., Egorov E.E., Proskulikova L.N. Investigation of the effectiveness of the enterprise's activities // Vestnik of Minin University. – 2015. № 4 (12). – C. 3.

3. Egorov E.E. Motivation and stimulation of labor in personnel management: monograph / Egorov E.E. Education Mo. Ros. Federation, Volga. State. Engineer. – Ped. Acad. N. Novgorod, 2004.

4. Belkin V.M., Belkina N.V. Motives and incentives for work. – Moscow: PROFIT, 2016. – 256 p.

5. Vardanyan I. Motivation begins where the effect of the order ends // Human Resources. – 2015. – №11. – P. 39-41.

6. Vetluzhsky E. Motivation and remuneration. Tools, techniques, practice. – Moscow: Alpina, 2016. – 159 p.

7. Kharchenko V.S. Freelance, e-lance, outstaffing, outsourcing, coworking – mastering a new vocabulary of employment // Issues of structuring the economy. – 2016. – No. 2. – C. 494-498.