

Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия

© 2018 г. И.В. Новикова *

Рассматриваются основные элементы и функции стратегического управления трудовыми ресурсами предприятия. Теоретической основой данной работы является методика стратегического управления, разработанная доктором экономических наук, профессором, Иностранным членом РАН, Заслуженным работником высшей школы РФ Владимиром Львовичем Квинтом.

Обосновывается необходимость стратегического планирования трудовых ресурсов на предприятии, в том числе перечислены 11 видов прямых и косвенных затрат работодателя на трудовые ресурсы, которые можно оптимизировать в процессе стратегирования.

Основными элементами стратегического управления, приведенными в данной работе, являются: лидер, организационная структура предприятия, стратегические информационные технологии. В условиях перехода к индустрии 4.0 перспективным является применение автоматизированной процессной модели управления трудовыми ресурсами, которая включает все подразделения организации и все стадии функционирования трудовых ресурсов.

Основными функциями системы стратегического управления, рассмотренными в статье, являются: стратегическое планирование, стратегическая мотивация, стратегический мониторинг и контроль.

В статье обосновывается, что в условиях формирования глобального рынка труда для стратегического управления необходимо использовать разные формы занятости населения и учитывать международное законодательство. В данной работе представлены новые формы занятости населения, выделенные Еврофондом.

В рамках стратегического управления трудовыми ресурсами перспективным является опыт разработки карт промышленности труда 4.0, которые позволяют оптимизировать персонал.

Ключевые слова: стратегическое управление трудовыми ресурсами, стратегическое планирование, стратегическая мотивация, автоматизированное процессное управление, Индустрия 4.0, трудовые ресурсы, стратегирование

Введение

Правильно разработанная и реализуемая стратегия предприятия – это единственный вариант создания и развития высокоэффективного бизнеса. Данная потребность в стратегии становится еще более актуальной в связи с увеличением неустойчивости экономической системы на местном, региональном, национальном и глобальном уровнях. Отсутствие видения будущего, тенденций, несформированные миссия, цель, задачи и стратегические приоритеты не позволят построить стабильный долгосрочный бизнес, привлечь инвесторов и/или получить государственную поддержку.

Одним из важнейших и дорогостоящих ресурсов предприятия являются трудовые ресурсы [1], управление которыми также должно быть стратегическим

и основываться на стратегическом планировании. Затраты на работника формируются из множества элементов с момента выявления потребности в сотруднике, его подбора, до его увольнения и минимизации последствий от его увольнения:

- вмененные затраты, или издержки упущенных возможностей, альтернативные затраты, убытки от того, что данного сотрудника пока нет, а потребность в нем уже существует;
- затраты на подбор и поиск сотрудника (прямые и косвенные);
- затраты на адаптацию сотрудника, его обучение и введение в стабильный производственный процесс;
- затраты на адаптацию коллектива к появлению нового сотрудника;
- затраты на организацию и охрану труда сотрудника;
- затраты на оплату труда и сопутствующие этому выплаты;
- затраты на дальнейшее обучение сотрудника;
- затраты на потери, возникающие в результате деятельности сотрудника;

* Д-р. экон. наук, доцент, NovikovaIV5@gmail.com

Центр стратегических исследований Института математических исследований сложных систем МГУ, Московская школа экономики МГУ, 119991, Москва, Ленинские горы, д. 1, стр. 61.

- затраты, связанные с увольнением сотрудника;
- затраты, связанные с адаптацией коллектива после увольнения сотрудника;
- затраты, связанные с компенсацией убытков, возникших в результате деятельности работника, которые привели к его увольнению.

Таким образом, разработанная система стратегического управления трудовыми ресурсами повышает эффективность их использования и способствует реализации стратегии развития предприятия.

В основу разработки системы стратегического управления трудовыми ресурсами легла концепция стратегической системы управления В.Л. Квинта [23].

Основные элементы стратегического управления

Основным элементом стратегического управления трудовыми ресурсами предприятия является лидер. Лидер – идейный вдохновитель реализации стратегии, объект для подражания, обладающий четкой самодисциплиной и самоорганизацией. Лидер должен иметь стратегическое мышление и использовать современные методы мотивации сотрудников. Для эффективной реализации стратегии необходимо, чтобы неформальный лидер коллектива стал формальным, иначе это будет тормозить весь процесс. По мнению В.Л. Квинта, «лидеры должны создавать коллективное, хорошо организованное мышление, разделяемое, поддерживаемое всеми или как минимум абсолютным большинством сотрудников, вовлеченных в процесс разработки и реализации стратегии» [2].

Лидеры должны быть на всех уровнях организационной структуры предприятия, среди них должна быть также построена определенная иерархия. Весьма важным является то, чтобы в каждом подразделении или команде был определен лидер, который выполнял бы свои стратегические функции, направленные на стратегическую мотивацию коллег.

В связи с этим необходимо правильно перестроить организационную структуру предприятия, способствующую реализации стратегии. Как подчеркивает В.Л. Квint, «стратегическая организационная структура не ориентирована на оперативное управление. Она ориентирована на формирование, развитие и реализацию стратегии» [2]. Трансформация организационной структуры практически всегда является болезненной с точки зрения управления трудовыми ресурсами. Необходимо минимизировать ее отрицательные последствия, в том числе за счет повышенной оперативности этого процесса. Переходное время для компании является практически непроизводительным, так как подразделения прекращают выполнять свои непосредственные задачи и занимаются собственной трансформацией. Таким образом, чем быстрее будет сформирована новая организационная структура, определены функционал и лидер каждого подразделения, тем быстрее предприятие начнет полноценно реализовывать стратегию.

Одним из основных элементов стратегического управления трудовыми ресурсами является *стратегическая информационная технология*. В условиях перехода к Индустрии 4.0 перспективным, на наш взгляд, является применение автоматизированной процессной модели управления трудовыми ресурсами.

Автоматизированная процессная модель управления трудовыми ресурсами включает все подразделения организации и все стадии функционирования трудовых ресурсов:

- выявление потребности в кадрах;
- поиск и подбор персонала (внутренние и внешние источники);
- адаптация персонала;
- обучение персонала;
- осуществление должностных функций персонала;
- оценка персонала;
- увольнение персонала.

Для оптимизации процедуры приема и увольнения кадров необходимо внедрение прозрачной автоматизированной системы данных процессов, включая элементы адаптации других сотрудников фирмы к приему или увольнению сотрудника. Особенно это необходимо, если фирма использует модель управления трудовыми ресурсами на основе командообразующих технологий. Каждый сотрудник – это член команды с определенным функционалом, его замена или отсутствие может привести в целом к прекращению функционирования всей команды или к снижению эффективности ее деятельности [3, 4].

Автоматизированная процессная модель управления позволяет реализовать в компании принципы целевого управления и вознаграждения по результатам труда. Ее внедрение позволит сформировать набор целевых показателей эффективности (КПЭ, KPI) и наладить оперативный контроль за достижением плановых значений показателей в разрезе целей и стратегии развития компании. Система позволяет организовать управление процессами в компании на основе метрик и показателей, исполняемых процессов и связать воедино метрики процессов, стратегию компании и мотивацию персонала.

Внедрение данной системы обладает в некотором роде мотивационным эффектом. Сотрудники компании более ответственно подходят к своим обязанностям, потому что процессы регламентированы и каждый сотрудник четко знает, что он обязан делать. Кроме того, система обеспечивает эффективный контроль выполнения задач со стороны руководства. Повышается эффективность работы сотрудников при решении «типовых» задач благодаря четкой регламентации процессов в компании и повышению дисциплины. Экономится время сотрудников на поиск нужного документа, потому что все необходимые документы доступны в электронном структурированном виде. Сотрудники оперативно получают необходимую информацию и могут самостоятельно принимать решения благодаря быстрому доступу к документам и четкому пониманию своей зоны ответственности в



Рис. 1. Формирование стратегии управления трудовыми ресурсами на предприятии¹
 [Forming a strategy for managing human resources in the enterprise]

рамках каждого бизнес-процесса. Снижается процент потери информации при передаче задач от одного сотрудника к другому. Уменьшается объем бумажного документооборота. Увеличивается общая скорость процесса. Облегчаются обучение и адаптация новых сотрудников.

Основные функции системы стратегического управления

Стратегическое планирование

Предприятие является частью экономической системы государства. В случае транснациональной деятельности организация выходит на межрегиональный или международный уровень. В связи с этим стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия должно соответствовать национальной, региональной стратегии управления трудовыми ресурсами и учитывать глобальные тенденции [2, С. 104] (рис. 1).

Стратегическое управление трудовыми ресурсами базируется на использовании международного и национального трудового законодательства, так

как в условиях формирующегося глобального рынка труда работники могут быть привлечены не только с национального рынка, но и из других государств (так называемая реальная и виртуальная миграция персонала), если это экономически обосновано [5].

Таким образом при стратегическом управлении трудовыми ресурсами рассматривают и используют:

- конвенции МОТ;
- национальное законодательство (Трудовой кодекс, Закон о занятости и т.д.);
- национальные законодательства стран, из которых планируется привлечение трудовых ресурсов.

В соответствии с современными условиями и тенденциями анализ и оценка использования трудовых ресурсов на предприятии должны проводиться в целях выявления возможности использования различных форм занятости (в том числе офшоринга, аутсорсинга и т.д.), замены работников роботами и/или компьютерными программами [6, 7].

Еврофондом выделены следующие формы современной занятости трудовых ресурсов, которые могут быть использованы на предприятии:

стратегический обмен сотрудниками (strategic employee sharing) – группа работодателей формирует сеть, которая нанимает одного или нескольких работников для отправки по индивидуальным рабо-

¹ Составлен автором на основе рисунка [2, С. 396].

чим заданиям с участвующими компаниями-работодателями [8];

совместное трудоустройство (job sharing) – работодатель нанимает двух или более работников для совместного выполнения работы [9];

временное управление (interim management) – фирма арендует работника у другой компании для выполнения временной работы или конкретной задачи;

повседневная работа (casual work) – занятость не является стабильной и непрерывной, и работодатель не обязан регулярно предоставлять работнику работу, но имеет гибкость в том, чтобы вызывать его по требованию;

периодическая работа (intermittent work) – работодатель на регулярной или нерегулярной основе подбирает работников для выполнения конкретной задачи, часто связанной с отдельным проектом или работами с сезонными сроками. Занятость характеризуется фиксированным сроком, включающим выполнение задания или определенным количеством рабочих дней;

работа по вызову (on-call work (zero-hours contracts)) – непрерывное трудовое правоотношение, поддерживаемое между работодателем и сотрудником, но работодатель не постоянно обеспечивает работу для сотрудника, а скорее, работодатель имеет возможность позвонить сотруднику по мере необходимости [10, 11];

полная мобильность (full mobility) – частое изменение местоположения и множество местоположений с участием различных моделей смены работы и сочетанием индивидуальных и коллективных рабочих мест;

частичная мобильность (site mobility) – мобильность на площадке с частыми изменениями местоположения, но в географически ограниченных районах;

многопозиционные рабочие места (multi-location workplaces) – несколько фиксированных рабочих мест, изменяющихся нечасто, но со специальной подвижностью;

сетевые рабочие места (networked workplaces) – ограниченная физическая мобильность, но возможность работы в разных местах; виды работ, выполняемых таким образом, включают 24-часовую разработку программного обеспечения и сложные инженерно-технические задачи;

ваучерная работа [8] (voucher-based work) – работодатель приобретает ваучер от третьего лица (как правило, правительственного органа), который будет использоваться в качестве оплаты за услугу, оказанную работником (не наличными);

работники по портфолио (portfolio workers) – работники имеют несколько рабочих мест или контракты в различных областях деятельности и с различными компаниями;

совместное использование временно свободных сотрудников (ad-hoc employee sharing) – работодатель, который временно не может предоставить работу своим сотрудникам, отправляет их на работу

в другую компанию (трудовой договор между первоначальным работодателем и работником сохраняется, пока работник включен в рабочую организацию получающего работодателя);

массовая занятость (crowd employment) – использование онлайн-платформы, позволяющей организациям или отдельным лицам получать доступ к неопределенной и неизвестной группе других организаций или частных лиц для решения конкретных проблем или предоставления конкретных услуг или продуктов в обмен на оплату [12, 13];

сотрудничество среди самозанятых работников (collaborative employment) – сотрудничество между внештатными сотрудниками, индивидуальными предпринимателями и микропредприятиями по совместному предоставлению определенных услуг или выполнению определенных работ;

зонтичные организации (umbrella organisations) – предоставление конкретных административных услуг, таких как выставление счетов клиентам или решение налоговых вопросов [14– 16].

Использование на предприятии только одной формы занятости работников увеличивает его риски и уменьшает устойчивость. Формы занятости работников должны быть дифференцированы. Выбор формы занятости необходимо обосновать с позиций целесообразности и экономической эффективности. Эпоха трудоустройства сотрудников на основе стандартных трудовых договоров, со стабильным временем и местом работы заканчивается. Жесткое трудовое законодательство сокращает возможности оперативного реагирования предприятий на стремительные изменения, происходящие в мире, в обществе, в экономике [17]. Для минимизации убытков, связанных со стандартными трудовыми отношениями, предприятия вынуждены применять формы теневой занятости [18], что, в свою очередь, расширяет масштабы прекаризованной занятости [19].

Основной видимой проблемой внедрения дифференцированных форм занятости на предприятии является неразвитость трудового законодательства, регламентирующего их применение. Однако, как показали исследования [20, 1], современная российская нормативно-правовая база обладает предпосылками для легитимного использования современных форм занятости на предприятии, хотя определенная корректировка законодательства в данном направлении необходима и в настоящее время проводится [21, 22].

Также требуется оценить результат дальнейшего влияния выбора форм занятости или оцифровки рабочего места на следующие этапы деятельности предприятия. Необходимо оценить, как этот элемент повлияет на другие элементы в цепочке производства. Для этого применяются методы имитационного моделирования поведения разных участников процесса производства. Также оценивается пролонгированное влияние данного элемента на возможности обучения и мотивацию персонала на модернизации

руемом рабочем месте и в других элементах цепочки производства.

Система стратегической мотивации

Каждая форма занятости предполагает использование определенных систем мотивации, организации, обучения и адаптации персонала.

Современные системы мотивации дают возможность повышать производительность труда за счет в основном нематериального стимулирования работников [23]. Однако при видимости минимизации затрат данные формы налагают определенные финансовые затраты на работодателя. Поэтому использование систем мотивации должно быть оценено с позиции результативности и экономической эффективности.

При внедрении стратегического управления трудовыми ресурсами на предприятии должна быть разработана система стратегической мотивации сотрудников. «Стратегические системы мотивации состоят из набора методов, процедур и инструментов для эффективной реализации стратегических планов на практике» [2]. При этом необходимо построить четкую прозрачную иерархию системы мотивации для лидеров предприятия, разработчиков стратегии и исполнителей разных уровней организационной структуры. Лидеры должны быть мотивированы на то, чтобы вдохновлять всех членов команды на реализацию стратегии, инициировать новые креативные предложения сотрудников. Каждый работник должен осознавать свои стратегические задачи и свою роль в реализации в целом стратегии предприятия. Для реализации данной цели необходимо развивать у сотрудников стратегическое мышление. Именно оно позволяет достичь поставленных стратегических целей всей командой сотрудников. Руководитель на всех уровнях иерархии должен подготовить своих подчиненных к принятию и реализации ими стратегии [2]. Необходимо, чтобы стратегия была воспринята ими как то, что объединяет всех сотрудников, направлено на реализацию их интересов и повышение их благосостояния. Это послужит мощным инструментом внутренней мотивации.

Стратегический мониторинг и контроль

В условиях существования основной глобальной тенденции – перехода предприятий к Индустрии 4.0, в первую очередь основанной на максимальной оцифровке рабочих мест, необходимо вести постоянный мониторинг и контроль за возможностью реализации данной тенденции на предприятии. От своевременности и маневренности данных действий будет зависеть конкурентоспособность предприятия в современных и будущих условиях.

Для оценки возможности замены трудовых ресурсов компьютерными технологиями перспективным является построение Рабочей карты промышленности и труда 4.0 (рис. 2). Идея, модель и

составление данных карт являются результатом проекта «Работа 2020 в NRW» (Arbeit 2020 in NRW) [24] – проекта профсоюзов IG Metall NRW, NGG NRW, IG BCE Северного Рейна и DGB NRW. Проект финансируется совместно министерством труда Северного Рейна-Вестфалии и Европейским социальным фондом (ESF). Продолжительность проекта: июль 2015 г. – декабрь 2019 г. В проекте принимают участие около 80 компаний Северного Рейна. В рамках проекта осуществляются разработка и внедрение лучшего дизайна работы, технологий и промышленного развития.

Центральными вопросами, которые в процессе разработки данных карт ставятся перед экспертами и ими определяются, являются:

Контролирует ли человек технологию, или технология контролирует людей?

Какую роль и какие перспективы найма следует ожидать?

Создается или перемещается работа?

Улучшаются или ухудшаются рабочие места?

Какие существуют квалификационные возможности? Какие компетенции востребованы?

Уменьшаются или увеличиваются рабочие нагрузки?

Составление Рабочей карты компании обеспечивает прочную основу для общего представления о сферах деятельности, над которыми нужно работать, перспективах их развития.

Здесь могут быть приняты во внимание различные вопросы, например:

- Как запланированные проекты оцифровки влияют на существующие бизнес-единицы?

- Где и как меняются требования к квалификации для сотрудников?

- Что необходимо изменить в каждом бизнес-подразделении, поскольку компания разрабатывает новые бизнес-модели посредством оцифровки?

- Какие культурные изменения необходимы в разных подразделениях для удовлетворения современных и будущих требований?

Заключение

Стратегическое управление трудовыми ресурсами на предприятии является важнейшей частью стратегического управления предприятием в целом. Трудовые ресурсы – один из самых дорогих ресурсов, который можно трансформировать, развивать и совершенствовать. Правильно построенная стратегия, основанная на мотивации, способна молниеносно повысить результативность и эффективность деятельности предприятия. При этом в обратном случае несформированная стратегия управления трудовыми ресурсами, пренебрежение важностью данного ресурса могут разрушить любую грандиозную стратегию предприятия.

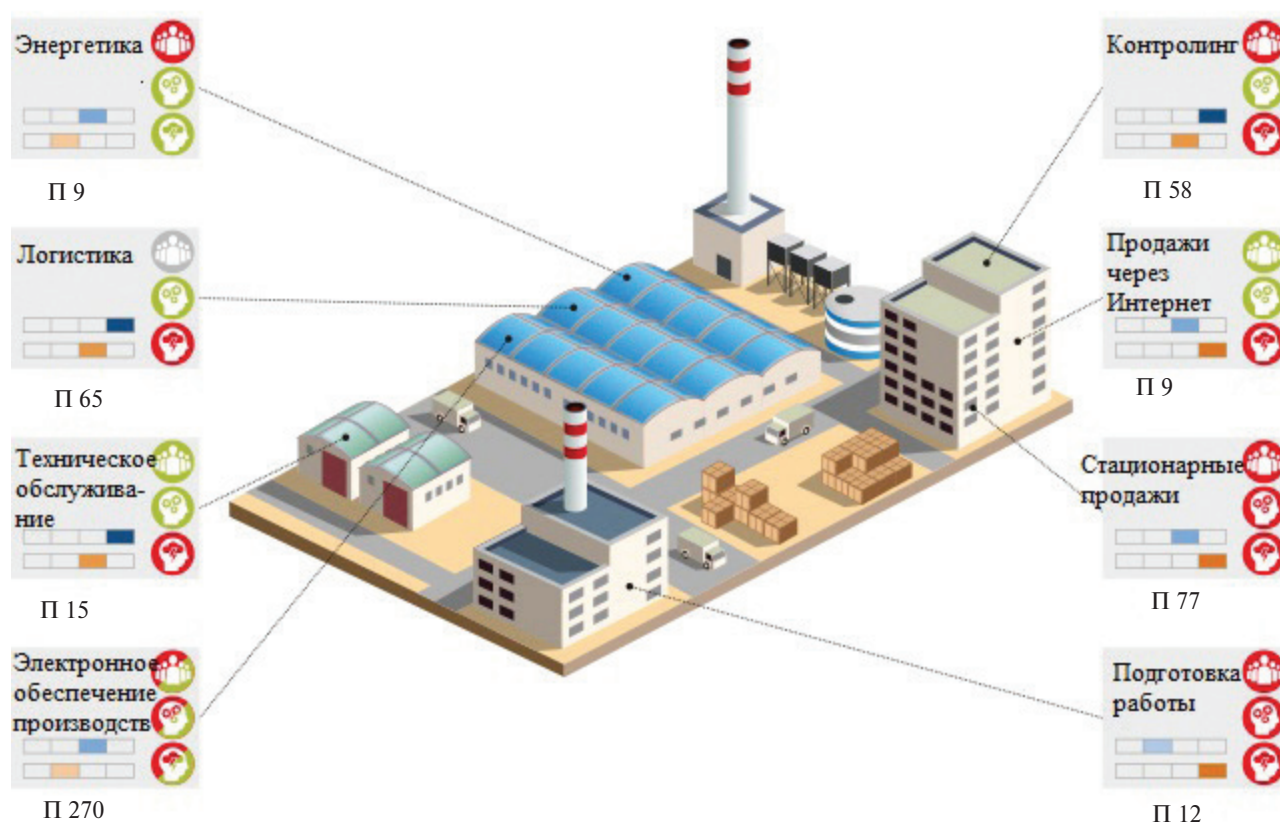


Рис. 2. Рабочая карта промышленности и труда 4.0 [24]
[Work Map of Industry and Labor 4.0]

Библиографический список

1. Специфика регулирования труда отдельных категорий работников: учебное пособие для магистров. М.: Проспект, 2018. 394 с.
2. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge-Taylor & Francis, 2015.
3. Кросс Р., Ребель Р., Грант А. Перегруженность в коллективной работе. Менеджмент. Стратегия. HR: Лучшее за 2017 год. М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 13–22.
4. Чаран Р., Бартон Д., Кэри Д. Сначала люди, потом стратегия. Менеджмент. Стратегия. HR: Лучшее за 2017 год. М.: Альпина Паблишер, 2017. С. 153–173.
5. Новикова И.В. Стратегирование занятости населения как механизм минимизации ее неустойчивости // Уровень жизни населения регионов России. 2018. № 2. С. 71–77.
6. Berger T., Frey C. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2016. No. 193.
7. Greene L., Mamic I. The future of work: Increasing reach through mobile technology. URL: <https://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/994867513402676.html> (дата обращения: 22.10.2018).
8. Новикова И.В. Стратегический обмен сотрудников и ваучерная занятость как формы снижения неустойчивой занятости в регионе // Какие кадры нужны экономике России: материалы VII Международной научно-практической конференции «Абалкинские чтения». М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. С. 163–173.
9. Messenger J.C., Ghosheh N. Work sharing during the great recession: New developments and beyond. International Labour Organization, Geneva. 2013.
10. ILO DWT for East and South-East Asia and the Pacific. Bangkok: ILO, 2015. 47 p.
11. International Labour Organization. On-call work and 'zero hours' contracts. Information sheet No. WT-15, Geneva: ILO, Geneva, 2004.
12. Eurofound (2017). Aspects of nonstandard employment in Europe. Eurofound, Dublin.

13. Eurofound (2018). Platform work: Types and implications for work and employment – Literature review, Eurofound, Dublin.
14. Eurofound (2015). New forms of employment. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
15. Eurofound (2018). Overview of new forms of employment – 2018 update, Publications Office of the European Union, Luxembourg, P. 3–4.
16. Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
17. Вишневская Н.Т., Капелюшников Р.И. Инфорсмент трудового законодательства в России: динамика, охват, региональная дифференциация. М.: ГУ ВШЭ, 2007. 80 с.
18. Гимпельсон В.Е., Вишневская Н.Т., Капелюшников Р.И. В тени регулирования. Неформальность на российском рынке труда. М.: Издательский дом ВШЭ, 2014. 536 с.
19. Абрахам К., Александрова О.А., Антонов М.В., Арзамасцева Л.П., Берешев С.Х. и др. Неустойчивость занятости: международный и российский контексты будущего сферы труда. М.: РеалПринт, 2017. 560 с.
20. Новикова И.В. Международный опыт регулирования сферы занятости в информационном обществе. Государственное управление и развитие России: выбор приоритетов: сборник статей международной конференц-сессии. Т. 2. М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2017. 903 с. С. 550–558.
21. Головина С.Ю. О некоторых тенденциях развития трудового права России в современных экономических условиях // Пятый Пермский конгресс ученых-юристов. Избранные материалы. Пермь: СТАТУТ, 2015. С. 309–315.
22. Цыпкина И.С. Регулирование труда работников, направляемых работодателем к другим физическим или юридическим лицам по договору о предоставлении труда персонала // Актуальные проблемы российского права. 2017. № 3. С. 160–167.
23. Бергер Д., Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 761 с.
24. Igmatal. URL: <http://www.igmetall-nrw.de/themen/industrielle-arbeit-2020/unser-projekt-arbeit-2020/> (дата обращения: 22.10.2018).

Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics
2018, vol. 11, no. 4, pp. 318–326
ISSN 2072-1633 (print)
ISSN 2413-662X (online)

Strategic Management of Labor Resources

I.V. Novikova – Dr. Sci. (Econ.), Assistant Professor, NovikovalV5@gmail.com
Moscow School of Economics Lomonosov Moscow State University, 1-61 Leninskie Gory, Moscow 119991, Russia

Abstract. This article discusses the main elements and functions of the strategic management of labor resources. The theoretical basis of this work is the methodology of strategic management, developed by Dr. Vladimir Kvint.

This article substantiates the need for the strategic planning of labor resources in an enterprise. The article

analyzes an employer's eleven types of direct and indirect labor resources costs that can be optimized in the strategizing process.

The main elements of strategic management are leadership, organizational structures, management, managers and their organizational skills, a well developed decision making process, and managerial technology. The use of an automated process model of human resource management in the transition to industry 4.0, is promising. This includes all divisions of the organization and all the stages of labor resources functioning.

The main functions of the strategic management system which are discussed in the article are the strategic planning, strategic motivation, strategic monitoring and control of personnel.

This article supports the concept that global labor markets which are in the process of formation need to use different forms of employment for strategic management than their counterparts in developed economies. To that end, this paper presents new organizational forms of employment by the Eurofund. Professor Kvint also discusses the need to take into account the norms of international labor legislation and the laws of those countries whose labor resources will be necessary for the project.

The experience in developing industrial and labor cards 4.0. is part of the strategic management of labor resources. This new technology is very promising, because it will substantially increase the efficiency of the systems necessary for managing labor resources in the global perfect.

Keywords: labor resources strategic management, strategic planning, strategic motivation, automated process management, Industry 4.0., labor resources

References

1. *Spetsifika regulirovaniya truda otdel'nykh kategorii rabotnikov. Uchebnoe posobie dlya magistrrov* [The specifics of labor regulation of certain categories of workers. Study Guide for Masters]. Moscow: Prospekt, 2018. 394 p.
2. Kvint V. Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, London: Routledge-Taylor & Francis, 2015.
3. Kross R., Rebel' R., Grant A. *Peregruzhennost' v kollektivnoi rabote. Menedzhment. Strategiya. HR: Luchshee za 2017 god* [Congestion in teamwork. Management. Strategy. HR: Best for 2017]. Moscow: Al'pina Publisher, 2017. Pp. 13–22. (In Russ.)
4. Charan R., Barton D., Keri D. *Snachala lyudi, potom strategiya. Menedzhment. Strategiya. HR: Luchshee za 2017 god* [First people, then strategy. Management. Strategy. HR: Best for 2017]. Moscow: Al'pina Publisher, 2017. Pp. 153–173. (In Russ.)
5. Novikova I.V. Employment strategy as a mechanism to minimize its volatility. *Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii = The standard of living of the population of the regions of Russia*. 2018. No. 2. Pp. 71–77. (In Russ.)
6. Berger T., Frey C. Structural Transformation in the OECD: Digitalisation, Deindustrialisation and the Future of Work. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*. 2016. No. 193.
7. Greene L., Mamic I. The future of work: Increasing reach through mobile technology. Available at: <https://ideas.repec.org/p/ilo/ilowps/994867513402676.html> (accessed: 22.10.2018).
8. Novikova I.V. Strategicheskii obmen sotrudnikov i vauchernaya zanyatost' kak formy snizheniya neustoichivoi zanyatosti v regione [Strategic employee exchanges and voucher employment as a form of reducing unsustainable employment in the region kak formy snizheniya neustoichivoi zanyatosti v regione]. *Kakie kadry nuzhny ekonomike Rossii? Materialy VII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Abalkinskie chteniya»*. Moscow: FGBOU VO «REU im. G.V. Plekhanova», 2017. Pp. 163–173. (In Russ.)
9. Messenger J.C., Ghosheh N. Work sharing during the great recession: New developments and beyond. International Labour Organization, Geneva. 2013.
10. ILO DWT for East and South-East Asia and the Pacific. Bangkok: ILO, 2015. 47 p.
11. International Labour Organization. On-call work and 'zero hours' contracts. Information sheet No. WT-15. Geneva: ILO, Geneva, 2004.
12. Eurofound (2017), Aspects of nonstandard employment in Europe. Eurofound, Dublin.
13. Eurofound (2018). Platform work: Types and implications for work and employment – Literature review. Eurofound, Dublin.
14. Eurofound (2015). New forms of employment. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
15. Eurofound (2018), Overview of new forms of employment – 2018 update. Publications Office of the European Union, Luxembourg, Pp. 3–4.
16. Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.
17. Vishnevskaya N.T., Kapelyushnikov R.I. *Inforsment trudovogo zakonodatel'stva v Rossii: dinamika, okhvati, regional'naya differentsiatsiya* [The enforcement of labor legislation in Russia: dynamics, coverage, regional differentiation]. Moscow: GU VShE, 2007. 80 p. (In Russ.)
18. Gimpel'son V.E., Vishnevskaya N.T., Kapelyushnikov R.I. *V teni regulirovaniya. Neformal'nost' na rossiiskom rynke truda* [In the shadow of regulation. Informality in the Russian labor market]. Moscow: Izdatel'skii Dom VShE, 2014. 536 p. (In Russ.)
19. Abrakham K., Aleksandrova O.A., Antonov M.V., Arzamastseva L.P., Bereshev S.Kh. i dr. *Neustoichivost' zanyatosti: mezhdunarodnyi i rossiiskii konteksty budushchego sfery truda* [Employment Instability: The International and Russian Contexts of the Future Labor Sector]. Moscow: Izdatel'stvo RealPrint, 2017. 560 p. (In Russ.)
20. Novikova I.V. *Mezhdunarodnyi opyt regulirovaniya sfery zanyatosti v informatsionnom*

obshchestve [International experience in the regulation of employment in the information society]. *Gosudarstvennoe upravlenie i razvitie Rossii: vybor prioriteto*v. *Sbornik statei mezhdunarodnoi konferents-sessii*. Vol 2. Moscow: Izdatel'skii dom «Nauchnaya biblioteka», 2017. 903 p. Pp. 550–558. (In Russ.)

21. Golovina S.Yu. O nekotorykh tendentsiyakh razvitiya trudovogo prava Rossii v sovremennykh ekonomicheskikh usloviyakh [On some trends in the development of labor law in Russia in modern economic conditions]. *Pyatyi Permskii kongress uchenykh-yuristov. Izbrannye materialy*. Perm: Izdatel'stvo «STATUT», 2015. Pp. 309–315. (In Russ.)

22. Tsyapkina I.S. Regulation of Labour of Employees Assigned by the Employer to Other Natural and Legal Persons Under the Provision of Personnel Agreement. *Aktual'nye problemy rossiiskogo prava = Actual problems of Russian law*. 2017. No. 3. Pp. 160–167. (In Russ.)

23. Berger D., Berger L. *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda* [Encyclopedia of systems of motivation and remuneration]. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2008. 761 p. (In Russ.)

24. Igmatal. Available at: <http://www.igmetall-nrw.de/themen/industrielle-arbeit-2020/unser-projekt-arbeit-2020/> (accessed: 22.10.2018).