

Некоторые соображения, касающиеся мотивации фрилансеров

В этой статье мы расскажем об одной из возможных схем мотивации работников, сотрудничающих с фирмой на договорной основе и выполняющих разовые заказы, — так называемых фрилансеров (от англ. freelance — внештатный).

Кондратенко
Марина Дмитриевна



В 2003–2004 гг. работала менеджером по персоналу в компании «Инком-Авто». В 1998 г. окончила Российский государственный гуманитарный университет. Опыт работы в сфере рекрутмента — семь лет. До этого работала в сфере кадрового консалтинга (консалтинговое агентство «ФКД-Консалт»). (г. Москва)

Допустим, вы уже провели диагностику текущего состояния фирмы, оценили ваш штат и необходимость введения изменений, иными словами, проделали всю подготовительную работу. И в результате сделали следующий вывод: для того чтобы ваша компания в дальнейшем успешно функционировала, необходимо увеличить штат работников, выполняющих разовые заказы, или даже ввести новое направление, целиком ориентированное именно на такую форму сотрудничества.

Как же сделать это без ущерба для фирмы? Работодатель, осознавший необходимость введения в штат своей организации постоянного «фрилансового компонента», получает очевидную финансовую выгоду, но в то же время сталкивается с трудностями,

которые многим кажутся весьма существенными.

Ни для кого не секрет, что такая категория сотрудников, как фрилансеры, является одной из самых сложных в управлении.

Рассмотрим основные требования работодателя к фрилансерам:

- 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 фрилансер 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 фрилансер, как правило, получает работу в нескольких разных фирмах и корректирует очередность выполнения заданий в соответствии со стоимостью заказа, не соблюдая строго временную очередность.

Таким образом, успешное взаимодействие специалиста и работодателя представляется весьма проблематичным. Тем не менее рынок 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).

Чем же обусловлен рост этого сегмента? Как бы парадоксально это ни звучало, обоюдно 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 фрилансерами выгодно для компаний, потому что оно предоставляет возможности:

- не оплачивать «пустое» рабочее время;
- не затрачивать средства на оборудование рабочих мест и офисную технику;

- найти «узкого» специалиста для выполнения определенного заказа;

- моментально заменить специалиста.

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. От персонала, руководителей и сотрудников кадровых служб организаций часто приходится слышать: «Увы, обоюдная порядочность такого рода встречается редко».

Нужно также отметить, что в ряде случаев недостатки фрилансеров оказываются более значимыми, чем возможность серьезно экономить средства, и организация предпочитает нанимать штатных работников даже (и часто) в тех случаях, когда в этом нет необходимости.

Каким же образом можно «примирить» «воюющие стороны» и

обеспечить их планомерное и успешное сотрудничество в дальнейшем? Для этого нужно ввести в компании мотивационную схему, благодаря которой недостатки специфики взаимодействия будут устранены.

Суммируем негативные аспекты сотрудничества с фрилансерами еще раз.

1. *У фирмы*, даже в том случае если специалист получил предоплату, нет гарантий, что задание будет сделано в срок и на должном уровне. Фрилансер может отказаться выполнять работу, несмотря на то что она была оплачена, например по причине дефицита времени.

Компания, которая привлекает к выполнению работы фрилансеров, также сталкивается с проблемами, обусловленными спецификой взаимодействия «удаленных» работников с теми, кто трудится по обычному графику, в частности с менеджментом: руководители отделов и другие управляющие номинально являются начальниками фрилансеров, но по сути не имеют над ними никакой власти. Данный аспект заслуживает более внимательного рассмотрения, и к нему мы еще вернемся.

2. *Специалисты, выполняющие работу дистанционно*, сталкиваются с проблемой отсутствия гарантий оплаты и уверенности в продолжении сотрудничества.

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 монетарные и немонетарные методы.

Первый этап

Задача первого этапа — найти подходящего сотрудника и изначально адаптировать его к компании, убедить его в финансовой надежности фирмы и прочности предстоящего сотрудничества. Затем следует сформировать активно и успешно сотрудничающую команду работников, соревнующихся между собой за получение максимально выгодных и интересных заказов.

По нашему мнению, при приеме на работу следует как можно подробнее объяснить кандидату условия сотрудничества и ответить на все его вопросы. Потенциальный фрилансер должен признать, что схема сотрудничества оправдана, логична и в равной мере учитывает как его интересы, так и цели, которых стремится достичь организация. И только если достигнуто полное согласие сторон, имеет смысл перейти к следующему этапу — тестовому заданию.

Выполнение тестового задания не должно оплачиваться ни предварительно, ни по факту исполнения, как бы качественно фрилансер его ни сделал. Это экзамен, который нужно сдать при приеме на работу, а не сама работа. Поэтому тестовое задание не должно быть слишком трудным или требующим больших временных затрат. И, что еще важнее, у соискателя, выполняющего его, не должно возникнуть впечатления, что фирма использует его труд бесплатно, предлагая в качестве тестового задания реализовать важный проект или исследование. Таким образом, тестовое задание должно быть умеренно трудным, небольшим по объему и неактуальным.

Отметим, что сотруднику, который не справился с тестом (в случае

если он изъявил такое желание), необходимо максимально понятно, доходчиво и доброжелательно объяснить, что именно он сделал не так. Идеальной является ситуация, когда человек сам понимает, что его профессиональный уровень не соответствует заявленным фирмой стандартам.

В случае успешного выполнения теста претенденту необходимо сразу предложить оплачиваемое задание, причем по возможности стоит разрешить ему выбрать наиболее интересный для него проект. Во-первых, это сразу располагает потенциального работника к фирме (как и любое проявленное внимание), во-вторых, у фрилансера появляется возможность делать то, с чем он способен справиться лучше всего.

Перед выполнением второго задания фрилансеру стоит выдать небольшой аванс. Его величина зависит от желания работодателя. Мы же рекомендуем выплатить порядка 10% стоимости задания. Фирму такая сумма не разорит, а сотрудника она убедит в том, что организация является надежной и финансово состоятельной.

Предварительная оплата каждого следующего задания увеличивается на 10% (т. е. аванс за второе задание составляет 20% его стоимости, третьего — 30% и т. д. до 60–70%). Выше поднимать процент аванса мы не рекомендуем, так же как и выплачивать полную сумму за выполнение задания предварительно, поскольку в этом случае у сотрудника исчезает стимул делать работу качественно и соблюдать оговоренные сроки ее сдачи, ведь деньги уже получены.

Мы не уверены, что нужно вводить какое-то материальное или

моральное поощрение за сдачу работы раньше назначенного срока, поскольку это может спровоцировать фрилансера делать задание быстро, но некачественно.

Еще одной задачей на первом этапе является организация системы управления штатом сотрудников, работающих на договорной основе. Это можно сделать двумя способами.

Если позволяют средства, стоит ввести в штатное расписание новую единицу и учредить должность координатора работы с фрилансерами, в чьи обязанности будет входить как общение с фрилансерами (выдача им заданий), так и получение заданий у руководителей отделов. На первый взгляд может показаться, что это лишнее звено в управленческом аппарате. Возможно. Но в случае когда сотрудник, работающий по договору, подчиняется напрямую начальнику отдела, укомплектованного штатными сотрудниками, зачастую данный начальник испытывает некий дискомфорт. Обусловлен он довольно расплывчатым кругом вопросов, в которых начальник может оказывать на подчиненного фрилансера давление (в отличие от штатных сотрудников). Далеко не все руководители могут привыкнуть к тому, что в отношении некоторых работников отдела их главенство достаточно условно и номинально.

Второй этап

Наша задача на втором этапе — обеспечить должный уровень выполнения работ и, одновременно, сдачу их вовремя. Как же этого добиться? Негативные (минусовые) методы мотивации (например, штраф за просрочку) рискуют не достичь поставленной цели — скорее всего, пару раз

оштрафовав фрилансера, вместо дисциплинированного сотрудника, работодатель получит вакантное рабочее место. Отсюда вывод: штрафовать фрилансера за просрочку можно только в одном случае — если вы готовы немедленно расстаться с этим специалистом.

Позитивные методы (увеличение размера вознаграждения за работу либо выплата премии за сдачу работы в срок или досрочно) тоже не подходят, в частности потому, что каждое задание имеет свою цену, и завышать ее, равно как и занижать, в первую очередь невыгодно фирме, а во вторую — сомнительно с точки зрения результативности. «Ведь, — как рассуждает сотрудник, — даже если я сдам работу на неделю позже и в неудовлетворительном виде, мне все равно заплатят столько же, как если бы я сделал работу качественно и вовремя. Или же (что тоже вариант) не заплатят вообще, а значит, нет смысла напрягаться».

Пример 1

В одной из фирм, содержащей штат фрилансеров-переводчиков, возникла проблема. Заключение она в следующем.

Руководство этого предприятия корректно относится к сотрудникам — выплачивает гонорар за работу точно в срок. Сумма же гонорара существенно выше средней по этому сегменту рынка (художественный перевод и редактирование). Также применяется индексация оплаты в зависимости от качества работы, которое, в силу специфики направления, может колебаться весьма и весьма значительно (соответственно, и значительна разница в оплате, что создает дополнительный стимул для фрилансеров). Так в чем же

проблема? А в том, что великолепные специалисты-переводчики, с которыми руководство предприятия отнюдь не хотело портить отношения, регулярно с опозданием сдавали проекты — ведь никаких санкций за просрочку не предусматривалось.

Применив описанный ниже алгоритм, руководство смогло решить эту проблему, не прибегнув к крайней мере, а именно — введению штрафов / пени за несданную вовремя работу.

Таким образом, речь идет об обеспечении немонетарного позитивного стимула к более качественному выполнению работы. Таким стимулом может послужить следующий алгоритм.

1. Приоритетное право на исполнение следующего заказа принадлежит 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 фрилансеры). 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 (болезнь, смерть, землетрясение, наводнение, цунами и т. п.). Однако в таких случаях исключение следует делать обязательно — принцип справедливости должен неукоснительно соблюдаться.

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).

Пример 2

Топ-менеджер N получал определенный процент от прибыли (не от продаж) филиала, которым заведовал. В сезон особенно активных продаж этот процент был увеличен, но в дальнейшем прибыль существенно снизилась (по сравнению не со средней прибылью, а с наивысшими достигнутыми показателями) и, соответственно, доля топ-менеджера была уменьшена. Однако решение о снижении процента принималось в течение нескольких месяцев — человек уже успел привыкнуть к определенной сумме дохода и

уменьшение ее воспринял болезненно. «Ведь я получал эти деньги не только в июне, месяце самых активных продаж, — сказал он, — но и в июле, и в августе, а в сентябре мне заплатили гораздо меньше. А я работал в сентябре не хуже, чем в августе. Это несправедливо». В результате топ-менеджер уволился.

Если бы ему заплатили более высокий процент только за «активный» месяц, он воспринял бы это как премию за ударную работу и увольнения ценного сотрудника удалось бы избежать (при этом компания заплатила бы ему, в общей сложности, гораздо меньшую сумму).

Всегда нужно показывать сотруднику, что в нем заинтересованы. Следует хвалить его, признавать его профессионализм в случае, если он выполнил работу качественно. В случае же некачественно выполненной работы — не ругать и не упрекать его, описанных выше мер будет вполне достаточно.

Зачастую правилом «не ругать за плохо выполненную работу» пренебрегают, забывая о том, что желательное поведение формируется не негативным, а позитивным воздействием, наказание же за нежелательное поведение должно быть обязательно справедливым и неэмоциональным. Сотрудник должен чувствовать, что против него как личности руководство ничего не имеет, просто задание он выполнил некачественно и, следовательно, вознаграждения за успех не получит. В идеале же работник обязательно должен признавать справедливость оценки собственного труда.

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, считающийся, что 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 (читай: «средняя у ближайшего конкурента»). Оплата же работы, приемлемой по качеству, может находиться в рамках среднего либо даже чуть ниже среднего уровня.

Примечание: оплата труда по максимальной ставке должна быть произведена в отношении любого постоянно сотрудничающего исполнителя заказа хотя бы один раз. В исключительно мотивационных целях по максимуму можно оплатить даже работу недорогую и несложную — в любом случае это обойдется компании намного дешевле, чем аналогичная оплата большого и сложного задания.

Пожалуй, не стоит объяснять, почему нужно произвести хотя бы одну максимальную выплату, тем не менее отметим, что декларируемый, но недостижимый максимум раздражает и воспринимается как инструмент манипуляции и неочевидного введения в заблуждение. Единоразовый достигнутый максимум стимулирует к повторению успеха.

Отдельно стоит отметить, что штат фрилансеров 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 фрилансер 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, а как «халтуру». 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.

Пример 3

Фирма перевела на фриланс своего веб-программиста, поскольку его непосредственные обязанности (поддержка сайта) занимали три часа рабочего времени в неделю и платить за оставшееся «пустое» время фирма не хотела. Сам же программист совершенно логично заявил, что предпочел бы бесцельному времяпрепровождению на рабочем месте более полезный труд.

Таким образом, администрировал сайт он дистанционно. Раз в неделю, в день по своему выбору, он должен был приезжать в офис, получать деньги и задание от руководителя отдела на следующий «условно-отчетный» период. Через некоторое время руководитель заметил резкое ухудшение качества работы и откровенно недоумевал, с чем это связано. Не мог же грамотнейший специалист в одночасье потерять квалификацию. Оказывается, нефиксированный срок сдачи отчета негативно сказался на дисциплинированности сотрудника, и все, что нужно было сделать в течение недели, он ударными темпами выполнял в день перед поездкой в офис.

А поскольку этот день он мог определять сам, то это была пятница. Крайний срок.

Руководитель решил, ни с кем не посоветовавшись, что будет обращаться к этому специалисту только в «авральных и крайних» случаях, когда работу сможет выполнить только он и никто более, а текущие задачи переадресовать штатным сотрудникам. Ситуация еще более осложнилась, потому что «авральные и крайние» случаи возникали раз в полгода, а то и реже, и воспринимались веб-программистом не как проект, который нужно выполнить очень быстро, а как помеха в осуществлении регулярной работы и заданий (которые он уже успел получить от других организаций в достаточном количестве).

Так, фирме пришлось расстаться с высококвалифицированным и исключительно дефицитным на рынке труда специалистом, которому очень и очень тяжело оказалось найти замену. Если бы руководитель хотя бы установил фиксированную дату сдачи отчета, то, возможно, столь фатальной ситуации можно было бы избежать.

Один из главнейших принципов работы с фрилансером таков:

следующий заказ предлагается к выполнению непосредственно после завершения предыдущего, оплата производится сразу по выполнению заказа.

Примечание: оплату проделанной работы нужно 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». Ссылаясь же в данном случае на то, что заработная плата выплачивается штатным сотрудникам (и всех это устраивает) раз в месяц, не стоит.

Однако не следует делать сразу несколько заказов на исполнение одному лицу, если они тематически не связаны. В результате приоритетной по скорости и качеству станет самая дорогостоящая работа, а остальные задания (может быть, даже более важные и нужные для фирмы) будут отложены в «долгий ящик».

В случае если число внештатных сотрудников окажется меньше, чем это необходимо, то описанная в статье схема мотивации начнет работать против фирмы.

При определенной свободе выбора заданий, а также недостаточном количестве фрилансеров, самые малоинтересные и дешевые заказы останутся невыполненными. Исходя из всего вышесказанного сделаем выводы:

■ число фрилансеров должно быть оптимальным (к сожалению, универсальной формулы расчета «оптимального числа» не существует — все зависит от отрасли и специфики предприятия);

■ уровень профессионального мастерства фрилансеров должен быть различным.

В заключение следует сказать пару слов о психологическом портрете «идеального работника по договору». Во-первых, это должен быть человек с высокой внутренней самомотивацией и способностью быть «самому себе начальником», т. е. не нуждающийся во внешнем стимулировании. Если есть возможность, лучше отдать предпочтение человеку, уже работавшему в качестве фрилансера. Во-вторых, «идеальный работник по договору» должен быть обязательно нацелен на результат и предпочитать достигать его как можно быстрее, а не затягивать процесс, как бы приятен он ни был.