

Профессионалы 4.0



ГИБКИЕ КОМАНДЫ

Исследовательский отчет

СОДЕРЖАНИЕ

Проектная группа	3
Краткие выводы исследования	4
Введение	7
1. Human cloud платформы как драйвер организационного развития	9
1.1. Тренды организационного развития: от индустриальных форм организации к сетевым	9
1.2. От иерархий к командам	9
1.3. Платформизация работы и новые формы альтернативной занятости	12
2. Какими бывают human cloud платформы для бизнеса?	15
3. Почему компании обращаются к human cloud платформам?	19
4. Гибкие команды и характер проектов, реализуемых на human cloud платформах	21
4.1. Атрибуты групповой динамики - режим рабочей группы и режим команды	21
4.2. Атрибуты проектов, реализуемых в разных режимах	23
5. Ключевые аспекты организации работы гибких команд	26
5.1. Особенности реализации проектов в гибких командах: рекомендации	26
5.2. Особенности организации коммуникации при реализации проектов в режиме гибких команд	27
5.3. Лидерство в гибких командах	27
Заключение	28
Приложение 1	29
Приложение 2	31
Приложение 3	32
Библиография	34

ПРОЕКТНАЯ ГРУППА

Данный документ подготовлен в рамках совместного исследовательского проекта, направленного на изучение гибких команд Московской школы управления СКОЛКОВО и платформы Профессионалы 4.0.

Мы выражаем глубокую признательность экспертам со стороны платформы Профессионалы 4.0 за помощь в организации исследования, предоставление данных о проектах и информацию о деятельности платформы, а также за содержательные комментарии по методике исследования.

Исследовательская группа выражает отдельную благодарность всем респондентам, согласившимся принять участие в исследовании.



Евгений Каганер

научное руководство, разработка методологии, интервьюирование
Проректор по академическим и образовательным вопросам Московской школы управления СКОЛКОВО. Профессор IESE Business School



Иван Смагин

разработка методологии кабинетного исследования, интервьюирование, аналитика
Исследователь, Академическая платформа Московской школы управления СКОЛКОВО



Константин Ефимов

разработка методологии качественного исследования, интервьюирование, аналитика
Независимый эксперт



Евгений Теруков

разработка методологии
Академический директор образовательных программ, профессор практики Московской школы управления СКОЛКОВО



Анастасия Жичкина

аналитика
Независимый эксперт, кандидат психологических наук



Ирина Богачева

координация
Старший менеджер корпоративных программ Московской школы управления СКОЛКОВО



Виталий Кунашко

обзор литературы, аналитика
Куратор знаний, Академическая платформа Московской школы управления СКОЛКОВО



Татьяна Проскурина

дизайн и верстка
Дизайнер

Эксперты платформы Профессионалы 4.0



Екатерина Мацкевич

ПАО «Газпром нефть» Советник генерального директора



Николай Долгов

ПАО «Газпром нефть»
Директор по развитию платформы «Профессионалы 4.0»



Ольга Музалева

ПАО «Газпром нефть»
Руководитель проектов по управлению работой гибких команд

КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

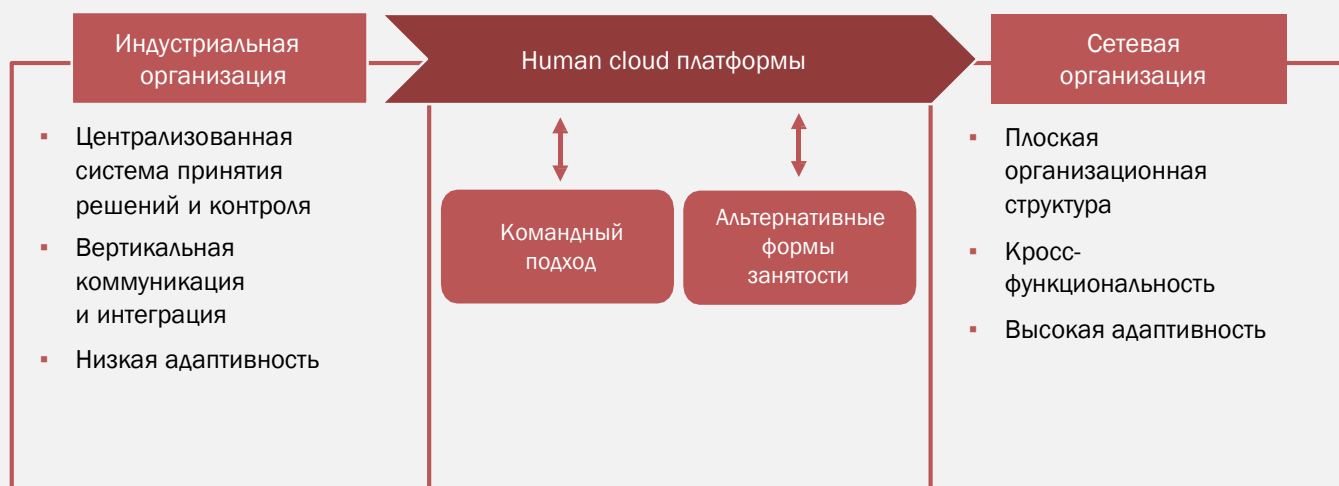
В современной управленческой практике индустриальные организации, выстроенные преимущественно по иерархическому принципу, становятся объектом критического переосмысления. По мере того как внешняя среда становится все более неопределенной и волатильной, в организациях нарастает потребность в росте адаптивности. Все большее количество компаний начинают трансформировать свою структуру в направлении сетевых форм организации.

Распространение и развитие сетевых организаций подразумевает широкое использование командных моделей. Компании, полностью или частично осуществившие переход к командным моделям, свидетельствуют о росте производительности, часто значительном.

Важным феноменом, сопутствующим экспансии сетевых организаций является дальнейшее распространение альтернативных форм занятости. В глобальном масштабе наблюдается рост значимости т.н. gig-экономики, когда все большая доля занятых, особенно в развивающихся странах, получает свой основной доход при посредничестве цифровых платформ, часто называемых human cloud платформами.

Некоторые из платформ помогают заказчику подобрать для выполнения задачи или проекта сразу несколько исполнителей или кросс-функциональную команду и содействуют реализации таких проектов, тем самым способствуя адаптации сетевых организационных моделей.

СХЕМА 1. Human cloud платформы как драйвер организационной трансформации



К настоящему моменту накоплено большое количество исследований о специфике human cloud платформ, организующих работу индивидуальных исполнителей. В то же время вопрос организации командной работы при

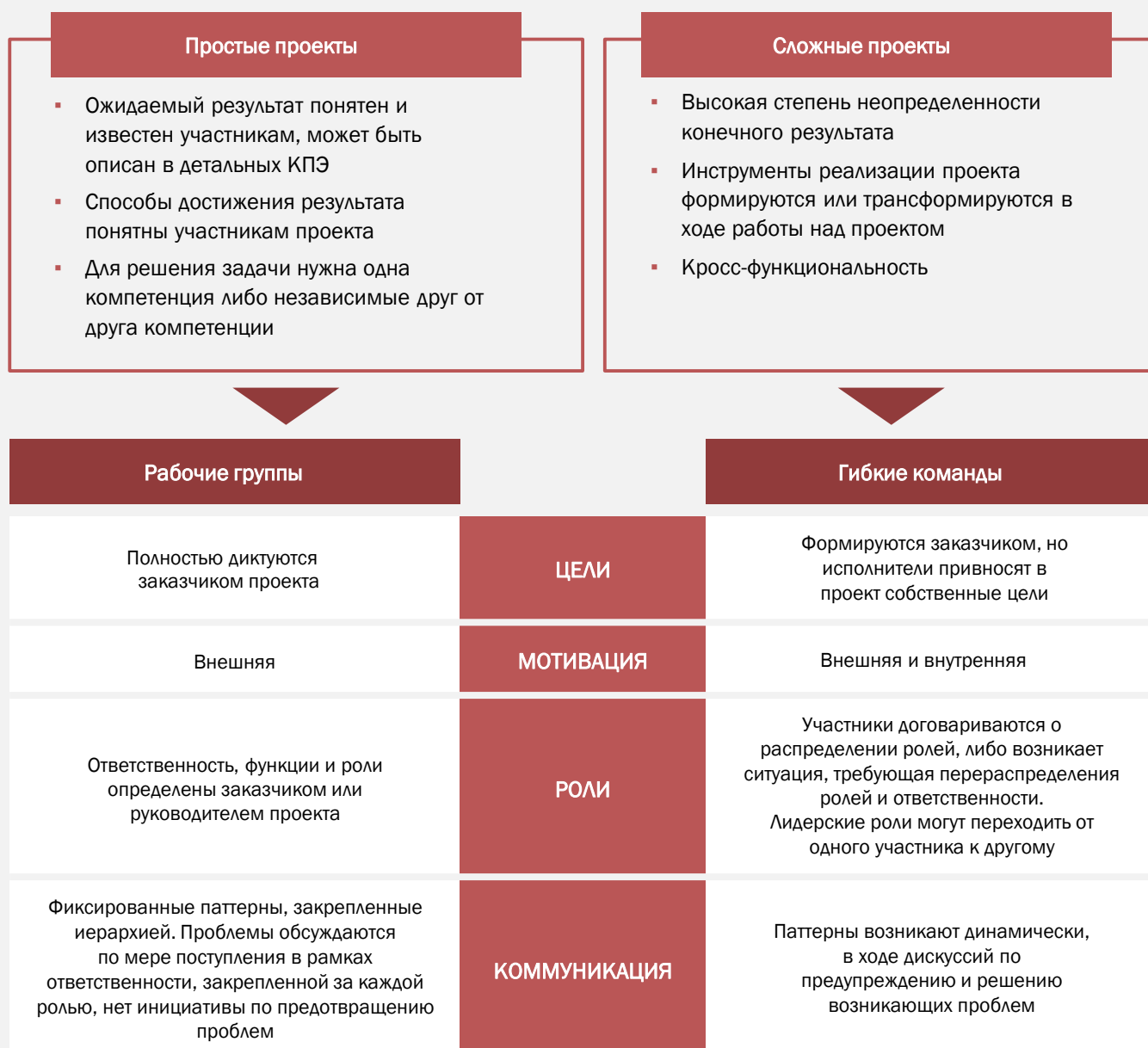
посредничестве B2B human cloud платформ остается малоизученным, поэтому мы выбрали эту тему в качестве основного фокуса нашего исследования.

Мы выяснили, что на проектах, реализуемых с участием платформ возникают различные конфигурации групповой работы занятых на этих проектах сотрудников компании и привлеченных экспертов. Такие проекты могут реализовываться как в режиме **команды**, так и в режиме **рабочей группы**. Команды формируются и эффективны на проектах особого типа, характеризующихся высокой степенью неопределенности (сложные проекты). Режим рабочей группы подходит

проектам с низкой степенью неопределенности (простые проекты).

В ходе исследования мы выделили ключевые атрибуты проектов этих двух типов, а также атрибуты командной динамики, возникающей при их реализации (Схема 2). Мы полагаем, что корректная атрибутизация проектов и более четкое различение режимов работы в командах и в рабочих группах позволят организациям использовать ресурсы платформ с большей эффективностью.

СХЕМА 2. Рабочие группы и гибкие команды складываются на проектах разного типа



Значительная часть исследований gig-экономики посвящена занятым в ней независимым работникам. Роли организаций, использующих возможности gig-экономики, уделяется меньше внимания. Для восполнения этого пробела в ходе

исследования мы также определили основные **драйверы**, которые организации, как международные, так и российские, выделяют в качестве ключевых для обращения к human cloud платформам (Схема 3).

СХЕМА 3. Драйверы обращения к платформам

- | | |
|--------------------------|---|
| 1 Дефицитные компетенции | 5 Тестирование гипотез |
| 2 Скорость | 6 Четкие процессы |
| 3 Снижение издержек | 7 Репутация исполнителей |
| 4 Гибкость | 8 Рекрутинг внешних исполнителей в штат |

Ожидается, что все большая доля традиционных организаций будет принимать решение о собственной трансформации и переходе от индустриальной к сетевой модели. Использование human cloud платформ,

способствует росту организационной прозрачности и освоению командных моделей работы, что, в конечном счете, облегчает такую трансформацию.

ВВЕДЕНИЕ

Для решения своих задач компании по всему миру обращаются к human cloud платформам – онлайн-посредникам, позволяющим любой заинтересованной организации нанимать исполнителей по запросу для предоставления широкого спектра сервисов (Kaganer et al., 2013).

Платформы, на которых исполнителей нанимают компании, определяют как B2B-платформы (в отличие от B2C-платформ, где исполнителей нанимают физические лица). Согласно отчету WEF (WEF, 2020), оборот B2B-платформ в 2018 году составил 7,8 миллиардов долларов США. Некоторые из платформ, такие как Business Talent Group, Gigster или российская платформа Профessionалы 4.0, предлагают опцию формирования команд для работы над проектами заказчиков. При этом если существует обширная литература, освещающая особенности работы индивидуальных исполнителей на платформах¹, то вопрос организации командной работы при посредничестве B2B human cloud платформ остается малоизученным.

Организация командной работы при посредничестве платформ потенциально существенно расширяет спектр возможностей компаний в реализации собственных задач. В текущей практике human cloud платформ индивидуальные исполнители привлекаются для более простых и изолированных классов задач, пусть даже и требующих от исполнителя высокой квалификации. В некоторых сферах, в частности разработке ПО, существует возможность разделить более сложные задачи на набор детерминированных компонентов относительно небольшого объема с точным набором технических требований к каждому из них. Это позволяет работать с такими задачами на платформах типа TopCoder (Archak, 2010).

В то же время у компаний есть интерес в привлечении внешних ресурсов для решения более сложных и комплексных задач других классов, например тестирования гипотез и создания новых бизнес-моделей в перспективных

сферах, где у них может не хватать собственной экспертизы. Такие задачи решаются в кросс-функциональных командах, и платформы, предоставляющие возможность формирования команд с участием независимых профессионалов, расширяют возможности организаций в их реализации.

Данный документ посвящен изучению групп, формирующихся из сотрудников компании и привлеченных извне исполнителей-фрилансеров для работы над сложными задачами при посредничестве цифровых платформ. Такие группы называют смешанными (blended) или гибкими (flash) командами.

Термин «гибкая команда» (flash team) был предложен исследовательской группой Стэнфордского университета (Retelny et al., 2014). Ученые изучали особенности структурированного сотрудничества работников компании с независимыми экспертами в процессе решения сложных творческих задач при посредничестве human cloud платформы Upwork.

Мы ставим себе задачу более глубокого анализа феномена таких групп. В данном исследовании мы отвечаем на следующие вопросы:

- В чем состоят **мотивы**, побуждающие организации обращаться к human cloud платформам?
- В чем заключаются особенности **групповой динамики**, возникающей при совместной работе над проектами сотрудников компании и внешних специалистов, привлеченных при содействии human cloud платформы?

1. См. например (Howcroft and Bergvall-Kåreborn 2019), (Aguinis and Lawal 2013)

Данный отчет состоит из 5 основных разделов:

- 1** В первом разделе мы описываем контекст, в котором human cloud платформы становятся драйвером трансформации организаций при переходе от индустриальных форм к сетевым.
- 2** Во втором разделе мы более подробно говорим о классификации human cloud платформ.
- 3** Третий раздел посвящен драйверам, побуждающим крупные компании обращаться к human cloud платформам в поисках исполнителей для решения стоящих перед ними задач.
- 4** В четвертом разделе, опираясь на выявленные атрибуты, мы вводим различие рабочей группы и гибкой команды. Мы также вводим различие между простыми и сложными проектами. Мы делаем вывод, что разные типы организованностей подходят разным типам проектов.
- 5** Пятый раздел посвящен рекомендациям по организации работы гибких команд при посредничестве human cloud платформ.

Методология исследования

Отчет базируется на комбинации кабинетного и качественного исследований.

Анализ данных проводился с использованием элементов обоснованной теории.

Объектом исследования послужила российская human cloud платформа Профессионалы 4.0 (П4.0). Подробная информация о платформе

Профессионалы 4.0 представлена в Приложении 1.

Методология исследования подробно описана в Приложении 2.

1. HUMAN CLOUD ПЛАТФОРМЫ КАК ДРАЙВЕР ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1.1. Тренды организационного развития: от индустриальных форм организации к сетевым

В 80-е годы прошлого века многие компании начали активно экспериментировать с организационным дизайном и управленческими практиками. Наряду с традиционной моделью индустриальной компании, подробно описанной американским историком Альфредом Чандлером (Chandler, 1962; Chandler, 1977)², стали получать распространение более гибкие организационные формы. Исследователи Раймонд Майлс и Чарльз Сноу (Miles and Snow, 1986) предположили, что организация будущего может быть построена по сетевому принципу. Такая компания, организованная в динамичную сетевую форму, за счёт использования информационных технологий (ИТ) в качестве ключевого инструмента быстрее адаптируется к постоянно меняющимся конкурентным условиям и требованиям заказчика (Davidow, W.H. Malone, 1992).

С развитием интернет-технологий стали возникать сетевые организационные формы, построенные

на принципах краудсорсинга, например описанные исследователем Йоханом Бенклером (Benkler, 2006) «совместные одноранговые группы», представляющие собой «крупномасштабные совместные и прежде всего добровольные модели производства», в которых участники «вносят вклад в компоненты проекта и существует определенный процесс, комбинирующий вклады для проведения унифицированной интеллектуальной работы». К наиболее ярким проектам, созданным по этому принципу, принято относить Википедию и операционную систему Linux.

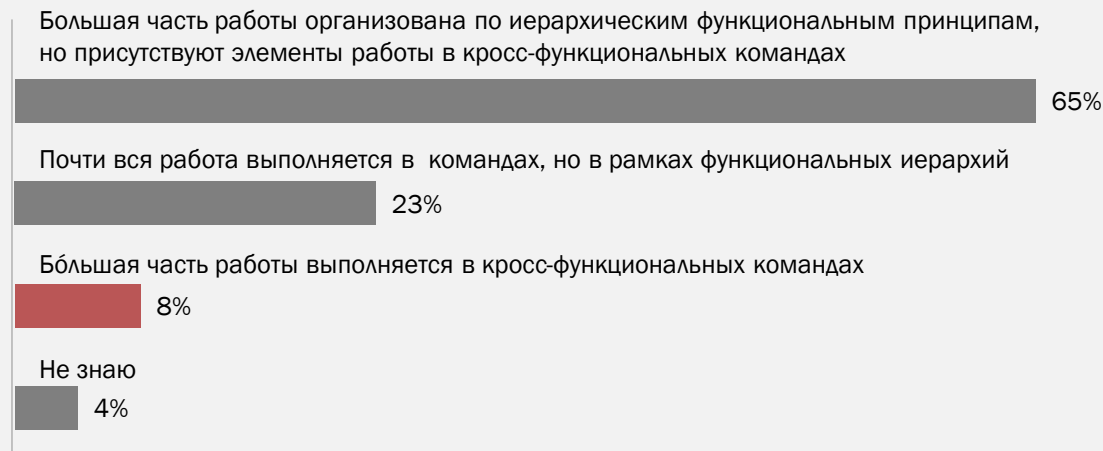
1.2. От иерархий к командам

В условиях стабильной внешней среды традиционные индустриальные организационные формы сохраняют свою востребованность. По данным исследования Deloitte Global Human Capital Trends (Deloitte, 2019), в котором приняли участие 10 000 респондентов, 65% компаний

существенную часть собственной деятельности выстраивают вокруг традиционных функциональных направлений, организованных по иерархическому принципу (Схема 4).

2. Такие организации характеризуются централизованной системой принятия решений и контроля, вертикальной коммуникацией и интеграцией, а также высокой степенью технической специализации.

СХЕМА 4. Насколько далеко Вы продвинулись в процессе перехода в командную/сетевую организацию?



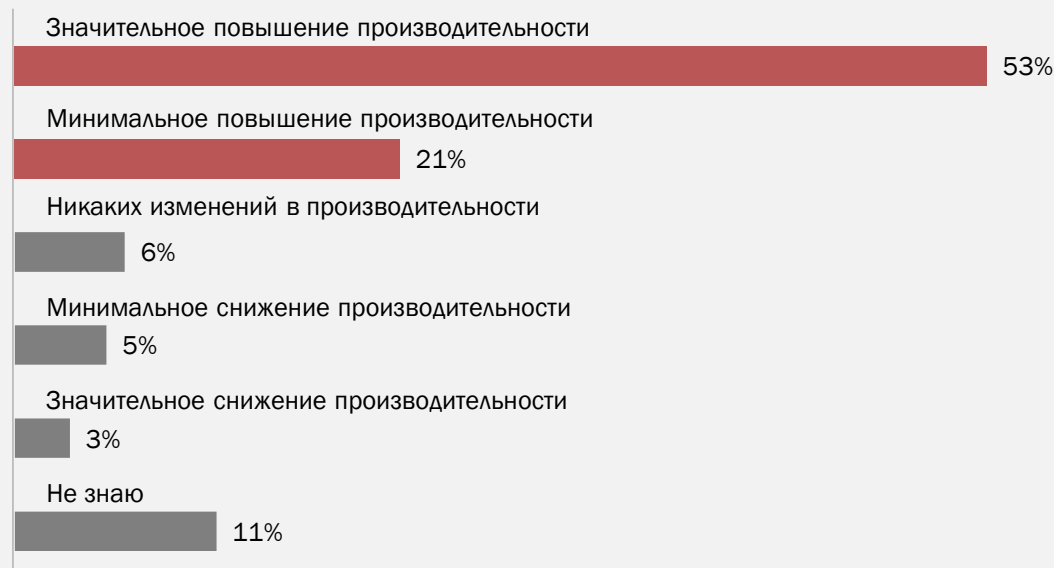
Источник: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019

Тем не менее в современной управленческой практике, организации, выстроенные преимущественно по иерархическому принципу, становятся объектом критического переосмысления. Считается, что иерархии подавляют инициативу, тормозят принятие риска и снижают креативность (Hamel and Zanini, 2018). По мере того как внешняя среда становится все более неопределенной и волатильной, в организациях нарастает

потребность в росте адаптивности, которую в том числе связывают с большей долей командной работы. Все большее количество компаний начинает использовать командные модели в своей деятельности.

Важным аспектом перехода к командным моделям является рост производительности, часто значительный, о чем свидетельствуют компании, уже осуществившие такой переход (Схема 5).

СХЕМА 5. Какой эффект получила ваша компания от перехода к командной/сетевой организации?



Источник: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019

Самоуправляемые (self-managed) команды упоминались в научной литературе уже в 1950-е годы, в частности, в контексте организации работ на угольных шахтах (Trist and Bamforth, 1951). В 1972 исследователь из Стэнфордского университета Гарольд Ливитт предположил, что группы или команды могут стать «строительными блоками» для больших организаций (Leavitt, 1974). В 80-е годы появились работы, предлагающие ставить деятельность самоуправляемых многофункциональных команд в центр организационного дизайна (Bower and Hout, 1988). В 90-е годы организации, которые используют командный подход как ключевой элемент своей организационной модели, получили уже достаточно широкое распространение. Такие формы организации органично возникали и масштабировались в технологических стартапах цифровой экономики, таких как Valve, Mozilla, Zappos или Automattic (создатель веб-редактора WordPress). Однако, хотя рекомендации по организационной трансформации довольно распространены (см. например, (Mohrman et al., 1995), универсальный инструментарий, с большой вероятностью обеспечивающий такой переход для традиционных индустриальных организаций, созданных еще в доцифровую эпоху, пока не разработан, несмотря на все выгоды, которые он сулит этим компаниям.

В качестве одного из элементов, облегчающих организацию работ по командному принципу, выделяют цифровые технологии. Например, уже упомянутая выше исследовательская группа Стэнфордского университета (Retelny et al., 2014; Valentine et al., 2017) предложила модель организации на базе структурированного сотрудничества работников компании и независимых экспертов для решения сложных творческих задач в рамках создания т.н. «гибких команд» (flash teams), формируемых на базе «легких» воспроизводимых командных структур и элементов автоматизированного управления. В качестве ключевого элемента этой модели авторы выделяют «командные строительные леса» (team scaffolds) - ИТ-инструмент, позволяющий объединять в команды или подключать к существующим командам «чужаков», т.е. участников, которые до этого даже могли быть не знакомы друг с другом и не являлись

сотрудниками компании. В качестве задачи для такой команды может стать, к примеру, «создание мобильного приложения для организации вечеринок» (Retelny et al. 2014).

Платформа Профессионалы 4.0 дает следующее определение гибкой команды:

Гибкая команда – это проектная команда, характеризующаяся следующими признаками:

- команда формируется добровольно, по принципу самовывдвижения;
- команда имеет плоскую структуру, партнерские отношения между участниками;
- команда территориально распределена;
- для сбора и организации работы команды применяются платформенные решения;
- срок жизни команды ограничен сроками проектной задачи.

Тем не менее исследователи утверждают, что самих по себе технологических решений по организации совместной работы недостаточно для обеспечения эффективной работы команды (Stagl et al., 2007). Вопросы укрепления доверия и сплоченности, и преодоления негативных последствий социальной изоляции, которую могут испытывать члены гибких команд – одни из немногих вызовов, характерных для такого типа работы (Kirkman et al., 2002).

Для формирования работающих инструментов по переводу компаний в новый режим и развития новых компетенций и практик работы у членов гибких команд (как сотрудников компаний, так и привлеченных извне), необходимо осуществить дополнительные шаги для осмысления параметров совместной работы. Некоторые из этих шагов мы подробно рассмотрим в данном исследовании.

1.3. Платформизация работы и новые формы альтернативной занятости

Параллельно с постепенным уходом от традиционных индустриальных организационных моделей все большее влияние на бизнес оказывают технологические решения, прежде всего связанные с цифровизацией. На наших глазах формируется набор моделей посредничества при организации работы с участием цифровых/он-лайн платформ, именуемый **human cloud**. На таких платформах-посредниках могут быть организованы самые разные виды работ – от сервисов такси до разработки ПО (Kaganer et al., 2013). Часть таких платформ предлагает удаленную работу, по сути глобального характера, когда заказчик и исполнитель могут находиться в разных концах света.

Часто феномен «human cloud» соотносят с понятием **gig-экономики**³. Это связано с тем, что термин «gig-экономика» стал набирать популярность с 2015 года, что совпало с развитием ряда платформенных сервисов, таких как UBER или DiDi, ставших крупнейшими мировыми площадками для привлечения независимых исполнителей.

В данном исследовании мы придерживаемся позиции SIA (SIA, 2018), согласно которой gig-экономика – это широкий термин, включающий в себя все формы временной занятости и другие формы заемного труда, например фриланс и временную работу, организованную при посредничестве кадровых агентств. gig-экономика в такой трактовке приравнивается к понятию **альтернативные формы занятости**.

Переход от индустриальной формы организации к сетевой, осуществляемый с вовлечением human cloud платформ, облегчает организациям доступ к внешней экспертизе и рабочей силе, как локальной, так и глобальной. Это позволяет проще и быстрее формировать гибкие рабочие структуры, комбинирующие внутренние и

внешние ресурсы. Сетевые организации требуют динамической вовлеченности акторов, что зачастую вступает в противоречие с традиционной моделью полной занятости на условиях долгосрочных контрактов. Дальнейшее распространение сетевых организаций создает предпосылки для существенных изменений в формате занятости в контексте еще большего распространения альтернативных форм занятости.

Альтернативные формы занятости включают работы, на которых занятые не имеют долгосрочной связи с конкретной организацией, но наняты для выполнения конкретной задачи или на определенный период времени, либо в соответствии с другими нестандартными соглашениями о найме, включая неформальные формы занятости (Abraham et al., 2018). По данным Upwork (Upwork, 2019) 57 миллионов американцев, или более 35% от всех занятых, полностью или частично вовлечены в форматы работы, отличающиеся от режима постоянной занятости на полный рабочий день. В глобальном масштабе эта доля превышает 20% (Cappelli and Keller, 2013). Сегодня наибольший рост занятости наблюдается на рабочих местах, созданных в формате альтернативных форм занятости; работа все чаще происходит в «организации с более проницаемыми границами, где работа - и люди - более свободно перемещаются внутри и снаружи» (Boudreau, Jesuthasan, and Creelman, 2015).

3. Термин «gig-экономика» был впервые введен в широкое употребление главным редактором интернет-издания The Daily Beast Тиной Браун в 2009 году.

Сотрудники, вовлеченные в альтернативные формы занятости, обеспечили 94% общего роста занятости в США за 2005-2015. Тем не менее большинство наших управленческих и социальных представлений о работе основаны на модели полной занятости.

До момента широкой экспансии платформ распространение альтернативных форм занятости ограничивалось в своих масштабах региональными рамками либо личными связями работников. По мере цифровизации рынка труда эти факторы становятся менее значимыми. Платформы позволяют привлекать сотрудников со всего мира. Так, на платформе Upwork зарегистрированы исполнители более чем из 180 стран. А встроенные инструменты репутации позволяют организации оценить профессиональный уровень работника и предсказать его продуктивность без накопленной истории взаимодействия с ним.

Часто альтернативные формы занятости, в

которых вовлечение рабочей силы происходит при посредничестве платформ, ассоциируют с низкоквалифицированным трудом водителей такси или курьеров. Однако в недавнем докладе McKinsey (McKinsey & Company, 2016) утверждается, что наукоемкие отрасли и творческие профессии являются самыми большими и быстрорастущими сегментами gig-экономики.

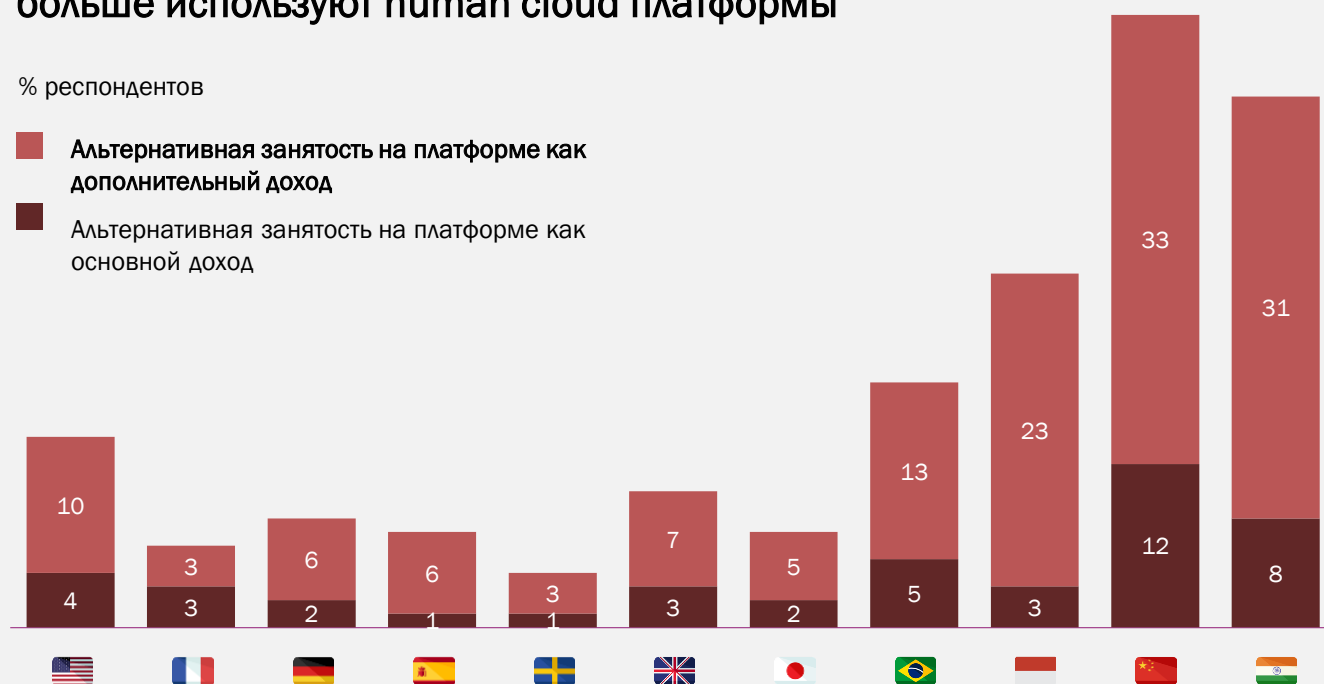
В развивающихся экономиках темпы распространения платформизации работы существенно выше, чем в развитых странах. Согласно исследованию BCG (BCG, 2019), в Китае 12% работников заявили, что получают свой основной доход при посредничестве цифровых платформ.

Кроме того, более 30% работников в Китае и Индии используют работу при посредничестве платформ в качестве вторичного источника дохода, что свидетельствует о существенных масштабах этого сегмента занятости (Схема 6).

СХЕМА 6. Страны с развивающейся экономикой больше используют human cloud платформы

% респондентов

- Альтернативная занятость на платформе как дополнительный доход
- Альтернативная занятость на платформе как основной доход



Источник: BCG Future of Work 2018 worker survey, conducted with Research Now SSI.

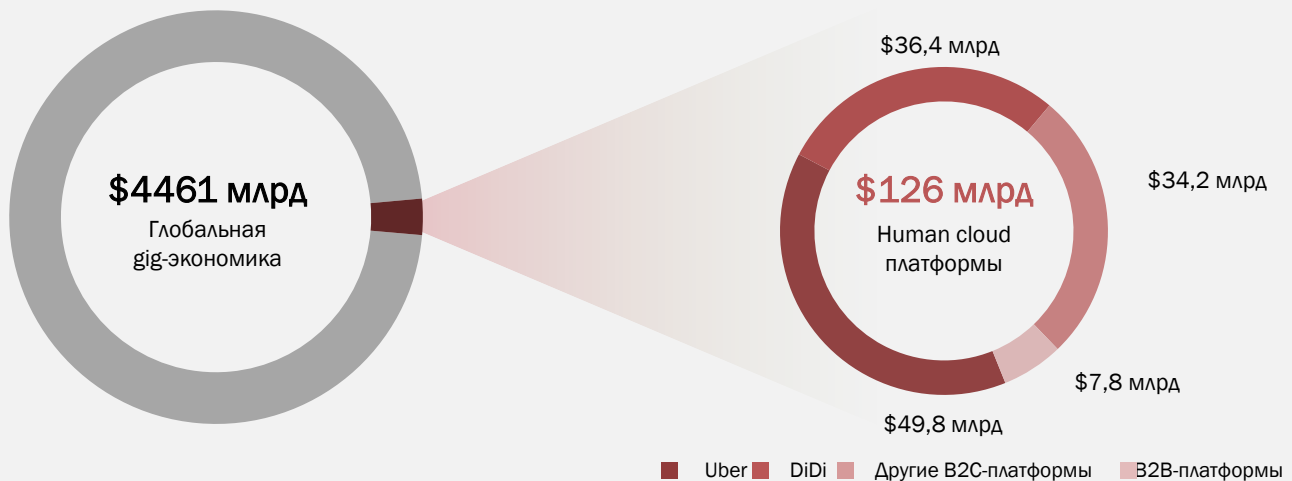
По данным World Economic Forum (WEF 2020) в 2018 году в глобальном масштабе только около 3% доходов от альтернативных форм занятости было получено при посредничестве human cloud платформ. Причем львиная доля от этих доходов пришлось всего на 2 платформы, оказывающие транспортные услуги, - Uber и его аналог DiDi из Китая. Совокупный оборот B2B-платформ составил всего 6% от общего оборота human

cloud платформ, или 7,8 миллиарда долларов (Схема 7).

Нетрудно предположить, что по мере того как в других секторах будут появляться бизнес-модели, сходные по эффективности с моделями Uber и Didi, все большая доля людей, занятых в альтернативных формах занятости, будет предпочитать платформы для организации собственной занятости.

СХЕМА 7. Оборот human cloud платформ в контексте альтернативной занятости (2018 г.)

Млрд долл. США



Источник: Staffing Industry Analysts; World Economic Forum.

2. КАКИМИ БЫВАЮТ HUMAN CLOUD ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ БИЗНЕСА?

По данным консалтинговой компании Staffing Industry Analysts в мире насчитывается более 300 human cloud платформ, при том что в 2011 году таких платформ было всего 40 (SIA 2018).

Существует множество типов классификации human cloud платформ (см. например (Corporaal and Lehdonvirta, 2017); (SIA, 2018); (Howcroft and Bergvall-Kåreborn, 2019); (Schwellnus et al., 2019); (WEF, 2020)). Среди признаков дифференциации выделяют тип предоставляемых платформой услуг, географический охват платформы, тип клиента⁴, степень автономии исполнителей, выполняющих задачи, и многие другие.

В данном исследовании мы фокусируемся преимущественно на B2B-платформах, к которым, в частности, относится платформа Профессионалы 4.0, послужившая основным объектом изучения. В Таблице 1 представлены некоторые из наиболее крупных глобальных B2B-платформ.

В фокусе данного исследования лежит вопрос, как команды, организуемые при посредничестве платформ, работают с разными типами задач. Поэтому для целей исследования мы дополнительно разделили B2B-платформы в соответствии с двумя ключевыми критериями:

1. Сложность задач, выполняемых исполнителями, привлекаемыми на платформе, с точки зрения квалификации и знаний:

- **Микрозадачи** - рутинные задачи, не требующие от исполнителя определенных навыков, обучения или квалификации (ввод данных, маркировка фотографий);
- **Простые задачи** – данные задачи четко определяются и структурируются. Они требуют от исполнителя конкретных навыков (перевод текстов, копирайтинг, веб-дизайн,

тестирование программного обеспечения);

- **Сложные задачи**, которые трудно четко определить и структурировать (например, разработка стратегии или консалтинг). Такие задачи требуют от исполнителя высокой квалификации и экспертных знаний.

2. Состав исполнителей работы:

- Задача требует предварительной декомпозиции, после чего над ней работает множество независимых исполнителей (crowd). Такой тип работ называют краудсорсингом
- Задача выполняется исполнителем в одиночку;
- Задача выполняется в гибкой команде (Схема 8).

4. Наиболее общее различие - является ли клиент компанией (B2B-платформы) или индивидуальным потребителем – физическим лицом (B2C-платформы)

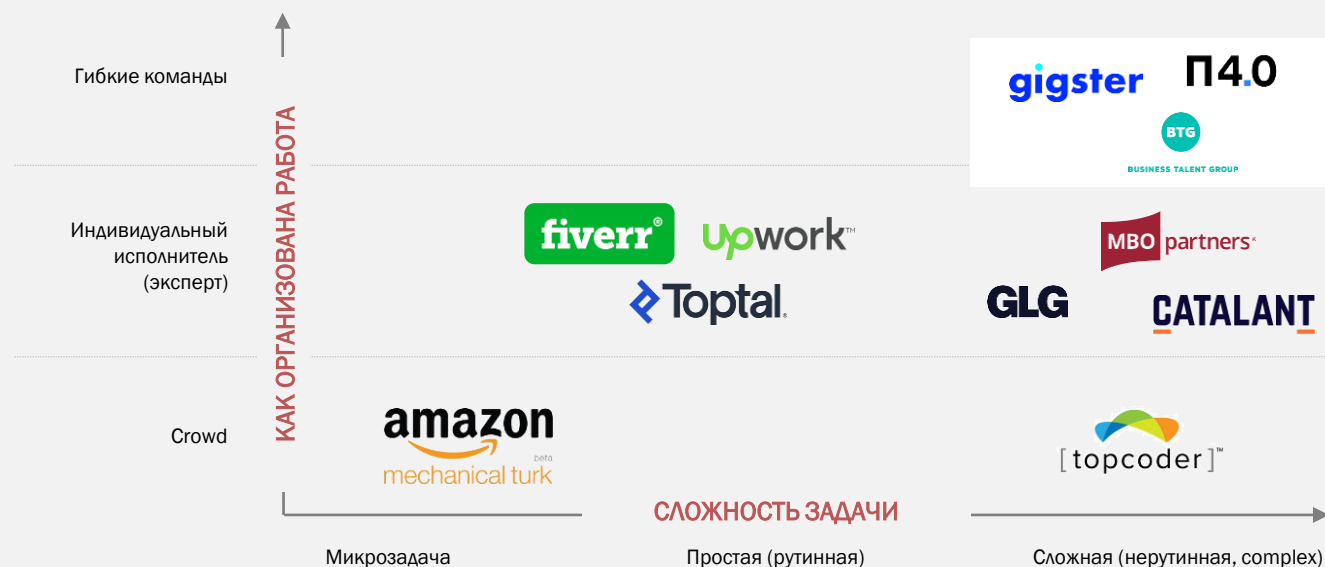
ТАБЛИЦА 1. Крупнейшие мировые B2B-платформы

Платформа	Год основания	Численность сотрудников	Специализация/ уникальность	Число исполнителей	Число заказчиков
	2010	~420	Универсальная платформа по привлечению фрилансеров, услугами которых пользуются более 11 млн компаний, начиная от глобальных и заканчивая малым бизнесом.	Н/д	2.4 млн
	2015 / 1999 ⁵	~570	Одна из крупнейших в мире сетей фрилансеров.	Н/д	124,000
	2005	Н/д	Краудсорсинговая платформа со специализацией преимущественно на микрозадачах.	> 100 000	Н/д
	1996 ⁶	~100	Экосистема связей заказчик - исполнитель и рекомендаций.	> 60,000 специалистов и 4,000 компаний	Н/д
	2013	~150	Предоставление цифровых решений, с помощью которых внешние эксперты уровня выпускников МВА способствуют реализации долгосрочных целей организации-заказчика.	> 65,000 экспертов и 1,000 компаний	Н/д
	1998	~2300	«Знаниевый» маркетплейс, на котором лица, принимающие решения, связываются с экспертами в интересующих их областях, повышая качество таких решений	> 700,000 экспертов	Н/д
	2007	~380	Портал для поиска и подбора высококлассных экспертов (например, людей с опытом большой тройки в консалтинге) для работы в командах и индивидуально	> 7,000 экспертов с опытом в консалтинге и > 3,000 чел. - в менеджменте проектов	Н/д
	2013	~200	Платформа, предлагающая составление команд с навыками, подходящими для решения задач заказчика. В основном речь идет об ИТ-задачах	> 1,000 специалистов разной специализации	Н/д
	2010	~500	Платформа по привлечению лучших (топ 3%) дизайнеров, программистов, специалистов в финансовой области. Специализация – крупные проекты	Н/д. Декларируют ежегодный прирост в 100,000 чел.	10,000
	2001	~10	Крупнейшая ИТ-платформа, на которой ИТ-специалисты со всего мира решают все задачи цикла по созданию программного продукта.	Свыше 1.5 млн. участников	Н/д

5. Платформа Upwork образована путем слияния двух других платформ: Elance (1999) и oDesk (2004).

6. Для MBO Partners и Gerson Lehrman Group указаны годы основания компаний, а не годы создания платформ

СХЕМА 8. Бенчмаркинг B2B-платформ



Крупнейшая в мире краудсорсинговая платформа Amazon Mechanical Turk дает заказчикам назначать для исполнителей т.н. «микрозадачи», как правило за небольшие суммы. Это совсем простые задачи, которые тем не менее не могут быть автоматизированы и выполнены компьютерами (или процесс автоматизации затруднен и затратен). Задачи требуют от исполнителей минимальной квалификации, причем одна задача может быть декомпозирована и разделена между десятками или сотнями исполнителей. В частности, сама компания Amazon решала задачу поиска дубликатов записей на одни и те же товары, размещенные на веб-страницах интернет-магазина.

В отличие от Amazon Mechanical Turk, платформы типа Topcoder предлагают к решению сложные задачи, для работы над которыми требуются высококвалифицированные специалисты, – например разработку компонентов программного обеспечения. Работа над задачами проходит в форме соревнований – множество исполнителей предлагают свои решения, из которых заказчик при поддержке

сотрудников платформы выбирает наилучшее.

Фриланс-платформы, такие как fiverr или Upwork, в большинстве своем предлагают для выполнения относительно простые задачи, но требующие специализированных навыков, например написание рекламных текстов или создание компьютерного кода.

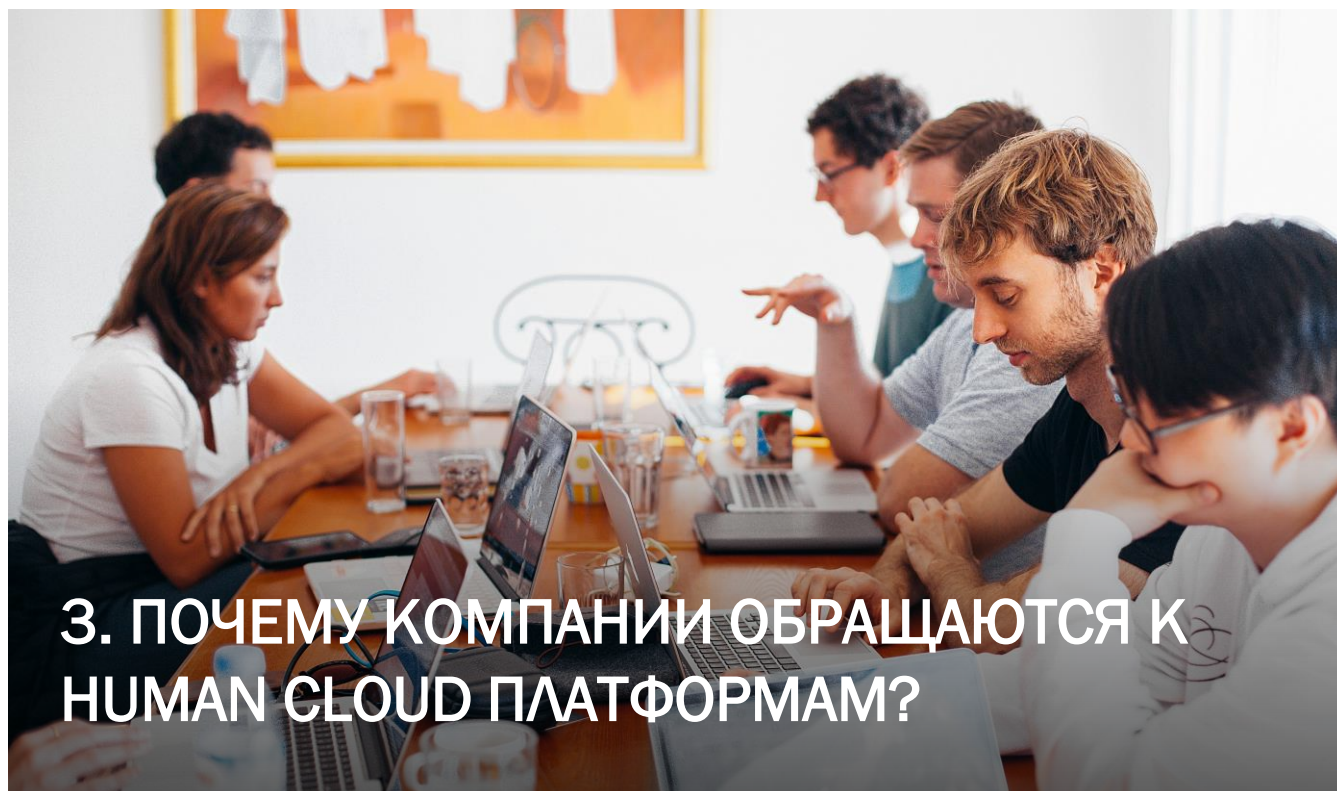
Платформы Catalant, MBO Partners и им подобные помогают бизнесам находить высококвалифицированных специалистов для работы над задачами в сфере ИТ, финансов, проектного управления во множестве отраслей. Проекты, над которыми работают исполнители (например, полноценное маркетинговое исследование), могут быть довольно длительными – от недели до нескольких месяцев.

Особую нишу занимают платформы, на которых сложные задачи выполняются командой исполнителей. Такие платформы, как Gigster или Профessionals 4.0, помогают заказчику подобрать для выполнения задачи или проекта сразу несколько исполнителей или кросс-функциональную команду.

Для каждого конкретного проекта используется меняющийся состав работников с наиболее подходящим для этого проекта сочетанием навыков (например на стыке анализа данных и HR). Платформы могут также предоставить дополнительные услуги по сопровождению проектов, что повышает вероятность достижения командой необходимого заказчику результата.

Характерно, что многие платформы, включая Catalant и Профессионалы 4.0 работают не только с внешними исполнителями. Они могут помочь компаниям эффективнее организовать работу с внутренними талантами.

В целом глобальный рынок платформ B2B уже является достаточно конкурентным. Особый сегмент на этом рынке – это платформы, развиваемые крупными корпорациями, в основном консалтинговыми компаниями, либо компаниями, традиционно специализирующимися на трудоустройстве. Бизнесы рассматривают создание собственных human cloud платформ как составных элементов более широких экосистем. В частности, собственные платформы развивают SAP, LinkedIn, PWC, Randstad и многие другие.,



3. ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ОБРАЩАЮТСЯ К HUMAN CLOUD ПЛАТФОРМАМ?

Как уже упоминалось выше, развитие human cloud платформ можно понимать как часть более широкой трансформации организаций, когда компании переходят от относительно статических иерархических структур, основанных на фиксированных ролях, к более открытым, текучим и динамичным. Модели human cloud не только способны оказать влияние на процессы внутри организации, но и потенциально размывают ее внешнюю границу. Что же заставляет компании обращаться к таким платформам и насколько применима такая практика в условиях российского бизнеса?

Анализ различных источников, осуществлённый в ходе кабинетного исследования, позволил нам выделить и систематизировать 9 драйверов, которые международные компании, в том числе представители списка Fortune 500, называют в качестве ключевых для обращения к платформам (см. в частности (Corporaal and Lehdonvirta, 2017), (Green et al., 2018)). Далее, в ходе глубинных интервью мы опросили 10 заказчиков, разместивших и реализовавших свои проекты на платформе П4.0, и 3 спонсоров таких проектов (топ-менеджеров, курировавших проектные

инициативы с использованием human cloud платформ внутри компании). Мы сопоставили драйверы, выделенные в ходе кабинетного исследования, и драйверы, указанные респондентами качественных интервью. Результаты сравнения представлены в таблице 2.

Чаще всего респондентами упоминались такие драйверы, как:

- наличие на платформе экспертов и специалистов с нужными компетенциями;
- высокая скорость поиска профессионалов, запуска и реализации проектов;
- снижение издержек реализации проектов

Драйверы обращения к платформам у глобальных и российских компаний в целом совпадают.

ТАБЛИЦА 2. Драйверы обращения к human cloud платформам

ДРАЙВЕР	ОПИСАНИЕ ДРАЙВЕРА	РЕПЛИКИ ИЗ ИНТЕРВЬЮ
1 Доступ к компетенциям	Платформы дают доступ к профессионалам с компетенциями, отсутствующими в компании в настоящий момент или по которым загрузка у имеющихся сотрудников не позволяет откликаться на новые задачи. На платформе также можно встретить профессионалов, которые не заинтересованы в работе в офисе или в данной организации, но отлично справляются с задачами независимо и в удаленном режиме. Привлечение внешних экспертов с редкими компетенциями дает возможность решать задачи на стыке компетенций (кросс-функциональные задачи)	«Наша задача была на стыке производства и маркетинга - и редко можно найти подходящего человека» «На все мои задачи есть компетенция внутри компании. Но в конкретное время и в конкретном месте может быть дефицит. Нужный мне специалист может быть занят»
2 Скорость	Платформы позволяют найти профессионала для выполнения срочной задачи быстрее, а значит и быстрее запустить проект	«На платформе человека быстро удается привлечь к работе. Параллельно я ищу человека на ГПХ. Мне даже рекрутер с этим помогает. Но в результате получается намного дольше»
3 Снижение издержек	Платформы позволяют снизить затраты разных типов: стоимость найма, стоимость рабочей силы, затраты на организацию рабочего места и т.д.	«Бывают случаи, когда мы нанимаем дорогой консалтинг как бы на сопровождение. Нужны люди, которые будут красиво делать сопроводительную работу - интервью, презентации - четко, много и в срок. На такую же работу я могу нанять с помощью платформы и это будет на порядок дешевле с тем же качеством работы»
4 Гибкость	Работа с профессионалами через платформу позволяет более гибко подходить к распределению загрузки: профессионал самостоятельно планирует свой график, зачастую более гибко в плане сроков и порядка выполнения работ, при отсутствии загрузки у бизнеса нет необходимости держать его в штате	«Нам надо привлечь компетентного сотрудника на время, без необходимости взять в штат»
5 Удобная площадка для тестирования гипотез	Формат работы на платформах позволяет быстро проверять гипотезы, находить оригинальные решения и отказываться от неработающих проектов, прежде чем на них будут выделены большие инвестиции	«Это такая проба пера, которая покажет, туда мы попали, или нет. Наверное, можно оценивать площадку и как такие маленькие стартапы, отвечающие на поставленные задачи и бизнес- гипотезы, которые мы для себя ставим»
6 Качественная организация рабочего процесса	Работа на платформе организована лучше/удобнее, чем внутри компании. Платформы снимают ограничения на выполнение нетипичной задачи (например, инновационной разработки) в текущей корпоративной культуре компании	«Механизм поиска на платформе более системный. Это своего рода Авито: здесь есть поддержка поиска» «Еще один фактор - значительное сокращение бюрократии на оформление специалистов»
7 Контроль профессиональной репутации исполнителей	Платформа предоставляет обратную связь по работе профессионалов или дает доступ к портфолио профессионала, с информацией о его компетенциях и опыте. Механизмы контроля репутации на платформах применимы и к собственным сотрудникам компании и позволяют выявить таланты внутри организации, если те задействованы на платформенных проектах	«Мы видим людей - конкретно исполнителей. К нам сбегутся все консультанты, если разместить тендер, и все скажут, что они это сделают, а проверить нельзя»
8 Рекрутинг	Работа на платформе используется как предварительный этап найма профессионалов в штат	«У меня уже список ребят, когда у меня откроется «штатка», я буду их набирать» «У нас вот исполнитель - девушка, профессионал, и если бы мы открывали вакансию, мы попросили бы эйчара на эту вакансию ее пригласить».

4. ГИБКИЕ КОМАНДЫ И ХАРАКТЕР ПРОЕКТОВ, РЕАЛИЗУЕМЫХ НА HUMAN CLOUD ПЛАТФОРМАХ

Для того чтобы ответить на вопрос, какие типы проектов требуют для своей реализации гибких команд, нам было необходимо сперва глубже разобраться с понятием «команда». Данный термин может иметь широкий спектр значений. Для него существует множество определений и рамок, зависящих от взаимозависимости задач, организационного статуса и режима работы, в котором осуществляется деятельность группы, именуемой командой.

В ходе проведения качественных интервью был выявлен важный аспект, на который указывали респонденты-заказчики проектов: респонденты говорили, что в их рабочей практике им приходится реализовывать проекты в двух разных режимах – режиме **команды** и режиме **рабочей группы**.

Обратившись к научным публикациям, мы обнаружили, что в разных исследованиях используется разная терминология и эти два понятия все чаще смешивают (см. в частности, (Kozlowski and Bell, 2012)). Тем не менее существуют работы, авторы которых предпринимали попытки различить эти термины.

В частности, утверждается, что рабочие группы преобладают и доказывают свою эффективность в крупных организациях индустриального типа, где важна индивидуальная подотчетность сотрудников (Katzenbach and Smith, 1993).

Исследовательская группа компании Google в рамках проекта «Аристотель», посвященного исследованию эффективности команд (Duhigg, 2016), в своем отчете отмечает, что рабочие группы базируются на организационной или управленческой иерархии. Также подчеркивается, что для рабочих групп характерна меньшая степень взаимозависимости участников. Команды же в значительной степени взаимозависимы - члены команды совместно планируют работу, решают проблемы, принимают решения и рассматривают ход выполнения конкретного проекта. Они нуждаются друг в друге для выполнения работы.

Нам представляется важным уточнить смысл и указать на различия понятий «команда» и «рабочая группа».

4.1. Атрибуты групповой динамики - режим рабочей группы и режим команды

Чтобы подробнее описать различия между командами и рабочими группами мы использовали материалы интервью со всеми респондентами данного исследования. В ходе интервью мы выделили ряд атрибутов групповой

динамики и их значения, которые респонденты предпочитали ассоциировать с либо с командой, либо рабочей группой. Эти атрибуты указаны в таблице 3.

ТАБЛИЦА 3. Рабочие группы и команды – атрибуты групповой динамики

Атрибуты групповой динамики	Значение атрибута, более характерное для рабочих групп	Значение атрибута, более характерное для гибких команд
Целеполагание	Цели полностью диктуются заказчиком проекта	Цели формируются заказчиком проекта, но исполнители привносят свои цели в проект
Мотивация участников	В основном внешняя (финансовая, рейтинг, портфолио, связи и знакомства)	Внешняя и внутренняя (личный интерес, альтруизм, содержание деятельности само по себе)
Распределение ответственности, функций, ролей, включая лидерские роли	Ответственность, функции и роли определены заказчиком на этапе подготовки ТЗ или на старте проекта и в дальнейшем не меняются	Участники договариваются о распределении ролей, либо возникает ситуация, требующая перераспределения ролей и ответственности. Лидерские роли могут переходить от одного участника к другому и меняться в зависимости от ситуации, складывающейся на проекте.
Тип коммуникации	Фиксированные паттерны коммуникации, закрепленные иерархией. Проблемы обсуждаются по мере поступления в рамках ответственности, закрепленной за каждой ролью, нет инициативы по предотвращению проблем	Паттерны коммуникации возникают динамически, в ходе дискуссий по предупреждению и решению возникающих проблем

На следующем шаге мы проанализировали 10 проектов, реализованных на платформе П4.0 с точки зрения атрибутов групповой динамики, присущей каждому проекту. Процедура выбора проектов подробно описана в Приложении 2.

В ходе анализа мы выяснили, что только в 3 проектах из 10 доля командных атрибутов

групповой динамики существенно преобладала, и эти проекты можно отнести к проектам, выполняющимся в режиме гибкой команды (это проекты №№ 23, 46 и 80). 7 проектов из 10 выполнялись в режиме рабочей группы (Таблица 4).

ТАБЛИЦА 4. Анализ атрибутов групповой динамики

№ проекта	Целеполагание	Распределение ответственности, функций, ролей, включая лидерские роли	Мотивация участников	Тип коммуникации	
46	●	●	●	●	Гибкая команда
80	●	●	●	●	
23	●	●	●	●	
58	●	●	●	●	Рабочая группа
35	●	●	●	●	
36	●	●	●	●	
57	●	●	●	●	
77	●	●	●	●	
6	●	●	●	●	
59	●	●	●	●	

● значение атрибута характерно для рабочих групп ● значение атрибута характерно для гибких команд

4.2. Атрибуты проектов, реализуемых в разных режимах

На следующем этапе мы поставили себе задачу определить, чем отличаются друг от друга сами проекты, реализованные на платформе П4.0. Для этого мы воспользовались адаптированной моделью Cynefin (Snowden and Boone, 2007).

Модель Cynefin предназначена для быстрой оценки контекста, в котором должна быть решена определенная задача, и выбора рамок решения этой задачи. Для целей исследования мы воспользовались описаниями двух типов систем – простая (obvious) и сложная (complex). Более подробно информация о модели Cynefin представлена в Приложении 3.

Мы выделили 3 ключевых атрибута, по которым проекты отличались друг от друга:.

- была ли на старте проекта возможность описать конечный результат с высокой степенью определенности, включая детальные КПЭ для всех участников проекта?
- были ли на старте проекта заранее

- известные заказчику и участникам инструменты его реализации и способы достижения поставленных целей?
- был ли проект кросс-функциональным, т.е. требовал ли проект для своей реализации объединения нескольких функций?
- На основании анализа атрибутов мы разделили проекты на простые и сложные. (Таблица 5).

ТАБЛИЦА 5. Атрибуты простых и сложных проектов

	Значения атрибутов для простых проектов	Значения атрибутов для сложных проектов
Ожидаемый результат	Понятен и известен участникам, может быть описан в детальных КПЭ	Высокая степень неопределенности конечного результата; индикаторы эффективности проекта могут быть сформулированы только укрупненно, на уровне целей, без детализации
Инструменты (способы достижения результата)	Способы достижения результата понятны участникам	Инструменты реализации проекта формируются или трансформируются в ходе работы над проектом
Функции / компетенции	Для решения задачи нужна одна компетенция либо независимые друг от друга компетенции	Кросс-функциональность

Сложные проекты характеризуются определенной комбинацией ключевых критериев:



высокой степенью неопределенности конечного результата
и (или)



отсутствием готовых инструментов реализации проекта и достижения поставленных целей



проект требует для своей реализации объединения нескольких функций

Мы проанализировали те же 10 проектов с точки зрения атрибутов самих проектов. Результаты анализа представлены в таблице 6. Мы выяснили,

что проекты 23, 46 и 80 можно отнести к сложным проектам, оставшиеся – к простым.

ТАБЛИЦА 6. Анализ атрибутов проекта

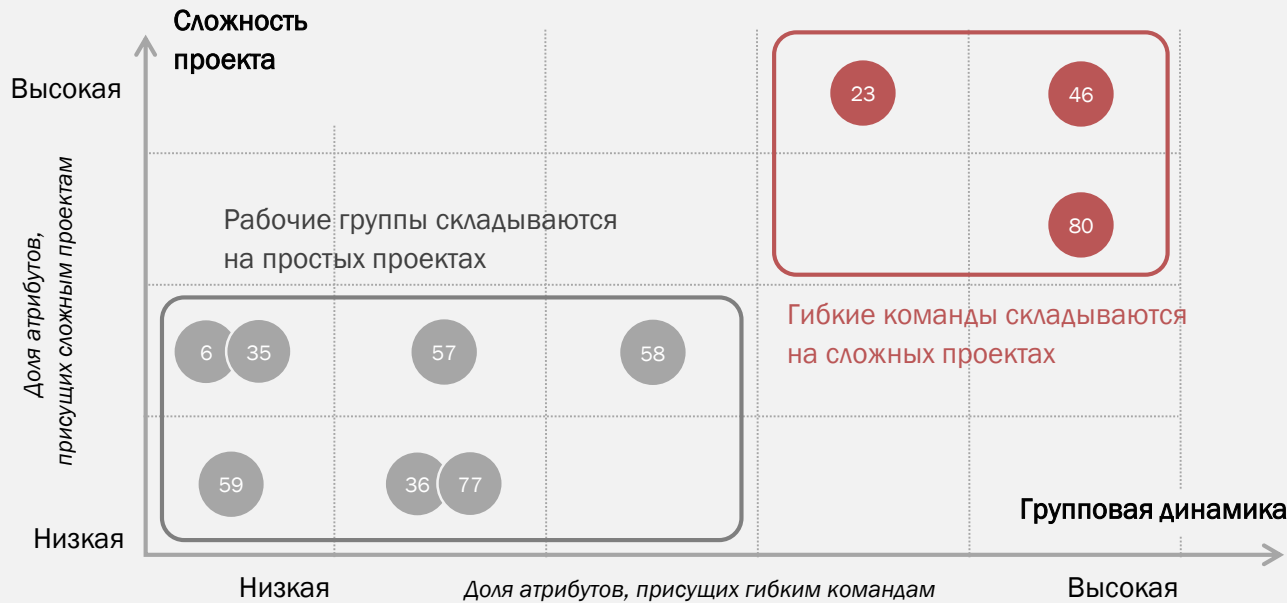
№ проекта	Ожидаемый результат	Инструменты (способы достижения результата)	Функции / компетенции	
23	●	●	●	Сложный проект
46	●	●	●	
80	●	●	●	
57	●	●	●	Простой проект
58	●	●	●	
6	●	●	●	
35	●	●	●	
59	●	●	●	
36	●	●	●	
77	●	●	●	

● значение атрибута характерно для простых проектов ● значение атрибута характерно для сложных проектов

На заключительном шаге анализа мы сопоставили проекты по совокупности атрибутов (схема 9). Их схемы видно, что команды складывались для работы над сложными

проектами, в то время как для работы над простыми проектами были задействованы рабочие группы.

СХЕМА 9. Анализ проектов по совокупности атрибутов



Таким образом, организация, столкнувшаяся с необходимостью реализации сложного проекта,

- с заложенными в него кросс-функциональностью
- и высокой степенью неопределенности,
- в ситуации дефицита собственных сотрудников с компетенциями, необходимыми для успешной работы над проектом,

для достижения нужного результата и осуществления проекта может обратиться к human cloud платформам. С участием платформы

под проект может быть собрана гибкая команда с привлечением внешних экспертов с дефицитными для компании компетенциями.

Компания также может закрыть возникший дефицит компетенций на простых проектах за счет взаимодействия с human cloud платформами. В этом случае исполнители с платформы привлекаются для работы в формате рабочей группы.

В следующем разделе будут более подробно раскрыты аспекты реализации проектов в гибких командах.

5. КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ГИБКИХ КОМАНД

5.1. Особенности реализации проектов в гибких командах: рекомендации

Мы выделили 4 рекомендации для работы с проектами в режиме гибких команд, которые необходимо учитывать организациям, принявшим решение обратиться к human cloud платформам:

1. Облегчить существующие политики и процедуры

Организационные политики и процедуры могут стать барьером для реализации проектов в гибких командах. На старте работы гибкой команды необходимо заранее учесть ограничения доступа к необходимым данным и документам для внешних специалистов или ограничения в использовании при работе над проектом распространенных цифровых инструментов (например популярных мессенджеров). Здесь организации имеет смысл проявить гибкость по отношению к существующим внутренним правилам.

2. Быть готовым к дискомфорту

Работа в режиме гибкой команды может оказаться некомфортной для сотрудников компании-заказчика, привыкших к иерархическим формам организации работ. Заказчику предстоит:

- интенсивно вовлекаться в проект, в том числе и с точки зрения временных затрат;
- быть готовым к корректировкам технического задания на проект и смене формулировок конечной задачи;
- корректировать свою роль на проекте и совмещать функционал, обычно разделяемый на внутрикорпоративных проектах;
- брать на себя лидерские функции.

В ходе исследования мы выяснили, что наиболее комфортно в режиме работы гибкой команды себя чувствуют сотрудники с опытом работы в консалтинге либо уже работавшие на внутренних кросс-функциональных проектах компании.

3. Проявлять гибкость в контроле ресурсов

Для сложных проектов, под которые собрана гибкая команда, бывает трудно определить конечный объем ресурсов, необходимых для их реализации (включая ресурс времени). Заказчику проекта и команде необходимо быть готовыми к возникновению ситуаций, требующих перераспределения ресурсов.

4. Быть готовым к отсутствию “правильных” ответов

В сложных проектах не бывает единственно правильного и верного конечного решения задачи компании. Итоговое решение ищется командой в ходе экспериментов и проверки гипотез. Для работы гибкой команды оптимально подходит режим работы в виде так называемых спринтов – временных отрезков заранее установленной длины, на которых происходит коммуникация между носителями разных позиций, а конечная цель и способы ее достижения уточняются и модифицируются по итогам каждого спринта⁸.

8. Платформа П4.0 рекомендует заказчикам реализовывать в режиме недельных спринтов все проекты длительностью более 3 недель.

5.2. Особенности организации коммуникации при реализации проектов в режиме гибких команд

Участие в работе гибкой команды требует дополнительной вовлеченности не только заказчика, но и исполнителей, привлеченных на платформе. Для поддержания этой вовлеченности необходимо уделять особое внимание коммуникации на проекте. Ниже раскрыты некоторые аспекты, которые заказчику необходимо учитывать в работе с гибкими командами.

Внутреннее устройство бизнеса

Привлеченным к работе гибкой команды внешним исполнителям важно разбираться в устройстве компании и распределении внутренних ролей в рамках выполняемой задачи. Компании-заказчику важно приложить усилия и прояснять исполнителям актуальные практики деятельности организации, связанные с проектом.

Статус и роли представителей заказчика

В случае участия в проекте нескольких сотрудников со стороны заказчика их статус и роль в проекте могут быть непрозрачны для внешних исполнителей. Исполнители рискуют «потеряться» в множестве позиций. На старте проекта важно проговорить с исполнителями статус и роли всех сотрудников, вовлеченных со стороны заказчика.

«Диалог» позиций

В работе над сложными проектами критически важно выстроить эффективную итеративную коммуникацию между носителями разных позиций (функций). В технически сложных проектах заказчик и высококвалифицированный исполнитель «говорят на разных языках». Важно заранее установить несколько простых правил, в рамках которых будет осуществляться коммуникационная активность команды.

Коммуникационная функция трекера

Организация эффективной коммуникации в гибких командах может быть возложена на специально выделенную функцию **трекера**, берущего на себя задачу установления диалога между всеми вовлеченными в проект

позициями. (О роли и функциях трекера см. Приложение 1)

В деятельности трекера на проекте важен баланс фасилитации и контроля:

Фасилитация - это повышение продуктивности команды не директивными методами за счет достижения общего понимания и совместного принятия решений в группе.

Контроль в гибкой команде – это прежде всего контроль за достижением и сохранением взаимопонимания между участниками проекта.

В случае недостатка контроля со стороны трекера может произойти снижение качества коммуникации заказчика и исполнителя и смещение сроков реализации проекта. В случае избыточного контроля разрушается внутренняя мотивация исполнителя.

Разделение менеджерских и лидерских функций

В гибких командах возможны конфликты по поводу полномочий менеджера проекта, в которые могут быть вовлечены и заказчик, и исполнитель, и трекер. Конфликт возникает, если эти полномочия путают с функциями лидера. В ходе интервью мы выяснили, что в определенных случаях лидерство в гибкой команде может взять на себя любой участник проекта – заказчик, исполнитель или трекер. Триггером, запускающим лидерство, становится давление ситуации – необходимость предпринимать действия для изменения сложившегося status quo для преодоления возникших на проекте затруднений. Действия лидера выходят за пределы его функциональной роли в проекте и влияют на других членов команды.

В то же время менеджерские функции, включая ответственность за итоговый результат и ключевые рычаги влияния на команду всегда закреплены за заказчиком проекта. Заказчику необходимо четко транслировать это понимание вовлеченным в проект участникам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По мере того как внешняя среда становится все более неопределенной и волатильной, в организациях нарастает потребность в развитии адаптивности.

Организациям приходится все чаще инициировать сложные кросс-функциональные проекты, для которых трудно определить четкие инструменты реализации, а цели которых можно обозначить только в самом общем виде.

Организации также все чаще сталкиваются с дефицитом компетенций, необходимых для реализации таких проектов. Освоение командного подхода в целом и реализация

проектов в режиме гибких команд в частности сулят традиционным организациям целый ряд преимуществ в работе над сложными проектами. Широкое использование human cloud платформ, аналогичных платформе П4.0, может способствовать способности компании реализовывать сложные проекты. Но полноценное использование этого инструмента требует от организаций действий, направленных на глубинную трансформацию и переход от иерархических моделей к сетевым.

Последующие исследования должны прояснить детали такой трансформации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

О ПЛАТФОРМЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ 4.0

Общие сведения о платформе

Платформа Профессионалы 4.0 была запущена весной 2019 года. Платформа создана как площадка для привлечения на временной основе ее пользователей - специалистов, предпринимателей, молодых ученых и студентов - к сложным проектам крупных компаний и государственных органов.

На данный момент на платформе зарегистрировано более 9000 пользователей. Костяк пользователей составляют

полуфиналисты и финалисты конкурса «Лидеры России», что с самого момента запуска позволило гарантировать высокий уровень профессиональной квалификации исполнителей. В таблице 6 представлены наиболее востребованные компетенции, носителей которых компании привлекают на платформе для реализации своих проектов.

ТАБЛИЦА 6. Наиболее востребованные компетенции исполнителей на платформе Профессионалы 4.0

	Анализ рынка, бенчмаркинг, мониторинг		Работа с документацией
	Глубокий анализ данных		Управление проектами
	Разработка ПО		Визуализация информации / дизайн
	HR, обучение и развитие		Анализ бизнес-процессов
	Маркетинг		Инвестиционный анализ
	Цифровизация		Описание ценностных предложений
	Машинное обучение		

На платформе завершено или находятся в стадии реализации более 300 проектов, запущенных по заказу крупнейших российских компаний и администраций российских регионов. Наиболее

распространенная тематика реализованных проектов на платформе представлена в таблице 7.

ТАБЛИЦА 7. Тематика проектов платформы Профессионалы 4.0

	Цифровизация и ИТ		Управленческий консалтинг
	Экономика и финансы		Добыча полезных ископаемых
	Стратегия		Управление персоналом
	Менеджмент проектов		Маркетинг

Ключевое отличие платформы П4.0 от большинства международных платформ-аналогов состоит в том, что П4.0 позволяет формировать команды для работы над проектами заказчиков. Для более эффективной реализации этой функции П4.0 предоставляет на все длительные проекты особые позиции – **проблематизатора** и **трекера**.

Проблематизатор – это консультант, специализирующийся на определенных тематиках, что позволяет ему говорить на одном языке с заказчиком и использовать при описании поставленной задачи опыт проработки других аналогичных проектов. На стадии проработки технического задания к проекту проблематизатор по определенной методике проводит с заказчиком интервью. На интервью из замысла и идеи проекта заказчика формируется конкретная задача с понятными сроками, планом действий и критериями оценки результата.

Основная задача проблематизатора – помочь заказчику критически отнестись к своему

представлению о задаче, зафиксировать возможные противоречия в требованиях и ожиданиях и сформировать конкретный и реалистичный образ конечного результата.

Процедура проблематизации позволяет привлечь к реализации проекта кандидатов с подходящими компетенциями и повышает вероятность успешной реализации проекта.

Взаимодействуя как с исполнителем, так и с заказчиком, *трекер* помогает им согласовать конечную цель проекта, ставить задачи, планировать совместную работу. Трекер поддерживает команду проекта на всем его протяжении. Он задает фреймворк коммуникации на проекте, подсвечивает и фиксирует инсайты и барьеры, возникающие в ходе работы над проектом, помогает команде задать скорость, определить фокус и получить результат. Трекер способствует достижению договоренностей между участниками, вовлеченными в проект и следит за соблюдением этих договоренностей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данный отчет базируется на комбинации кабинетного и качественного исследований.

В ходе кабинетного исследования мы тщательно изучили широкий спектр литературы, посвященной рассматриваемой тематике, включая данные из открытых источников (научных публикаций, исследовательских отчетов, публичных отчетов международных платформ) с фокусом на human cloud платформы.

В качестве объекта качественного исследования были взяты данные о проектах, осуществленных на одной из human cloud платформ - Профессионалы 4.0 - в период с 01.01.2019 по 01.05.2020.

В ходе качественного исследования мы проанализировали:

- данные о проектах, включая технические задания на проект и информацию об исполнителях, предоставленные П4.0;
- результаты 34 качественных глубинных интервью с 6 разными группами респондентов (Таблица 8).

Мы создали интегрированную базу данных, включающую технические задания на проекты, осуществленные на платформе П4.0, и транскрипты интервью. Анализ данных проводился с использованием элементов обоснованной теории (Wagner, Glaser, and

Strauss, 1968). Анализ данных осуществлялся параллельно их сбору. Для разных групп респондентов были разработаны соответствующие сценарии интервью (гайды).

Сценарии интервью дополнялись с учетом информации, полученной на предыдущих этапах интервьюирования. Мы применяли итеративный подход, заключающийся в постоянном сравнении вторичных источников, возникающей интерпретации данных и новых данных, полученных в ходе интервью.

Для подробного анализа были отобраны 10 проектов. Выбор проектов осуществлялся по следующему алгоритму:

- Из 229 проектов, информация по которым нам была предоставлена платформой П4.0 мы исключили 146, требующих для реализации только 1 исполнителя в соответствии с техническим заданием.
- Из оставшихся проектов мы выделили те, по которым в ходе глубинных интервью была собрана информация обо всех четырех атрибутах, описывающих групповую динамику на проекте.

ТАБЛИЦА 8. Респонденты глубинных интервью

Тип респондента	Всего 34 интервью
Сотрудники платформы П4.0	3
Заказчики проектов на П4.0 – (8 представителей крупных корпораций (Газпром Нефть, Ростелеком) и 2 представителя администраций российских регионов (Ленинградская и Томская области)	10
Спонсоры проектов на П4.0 – топ-менеджеры компании Газпром нефть	3
Реджекторы проектов на П4.0	1
Исполнители проектов на П4.0	10
Трееры проектов на П4.0	7

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

МОДЕЛЬ SYNEFIN

Модель Synefin предназначена для быстрой оценки контекста, в котором должна быть решена определенная задача, и выбора рамок решения этой задачи. Авторы модели

(Snowden and Boone, 2007) различают 4 типа систем, для каждой из которых предлагается определенный набор реакций (таблица 10).

ТАБЛИЦА 9. Атрибуты модели Synefin

	Простая (obvious)	Усложненная (complicated)	Сложная (complex)	Хаотичная (chaotic)
Характеристики контекста	Предсказуемый, повторяющийся	Нет опыта решения конкретной задачи, но есть опыт решения схожих	Повышенная неопределенность, нет правильных ответов	Максимальная неопределенность
Тип решения	Лучшие практики	Экспертиза	Эксперименты и проверка гипотез	Действия без промедлений и анализ обратной связи
Последовательность действий	Восприятие, категоризация, реакция	Восприятие, анализ, реакция	Эксперимент, восприятие, реакция	Действие, восприятие, реакция

В *простых (obvious)* системах организация имеет дело с предсказуемыми и повторяющимися ситуациями. Задача управленца в контексте простой системы – правильно категоризировать ситуацию и назначить для ее выполнения подходящего исполнителя. Для решения задач в простых системах используются определенные общеизвестные и распространенные в данной сфере деятельности практики. Необходимо привлекать профессионалов, способных правильно и качественно воспроизводить известные способы решения.

В *сложных упорядоченных (усложненных, complicated)* системах, в отличие от простых, может быть дано несколько правильных ответов. Здесь гораздо сложнее распознавать

взаимосвязи и решение задачи часто требует специальных знаний и исследования альтернативных вариантов, каждый из которых может быть удачным. К решению таких задач разумнее всего привлекать **экспертов**, владеющих редкими практиками, либо способных выбирать из широкого спектра практик те, что подходят к ситуации. При этом важно не упустить инновационные предложения, которые могут быть сгенерированы дилетантами, так как это приводит к потере возможностей: эксперты, много инвестирующие в свой статус, часто склонны отвергать точки зрения, не соответствующие их собственной позиции.

Сложные (запутанные, *complex*) системы характеризуются высокой степенью неопределенности и отсутствием правильных решений. Условия постоянно меняются, возникают новые неизвестные. По мнению автора модели Cynefin Дэйва Сноудена, сложные системы – «это та область, в которую переместилась большая часть современного бизнеса». Для работы над проектами в сложных системах эффективнее создавать кросс-функциональные команды.

Оптимальная стратегия для решения задач в контексте сложных систем – поддержка экспериментов. Процесс поиска решения проходит в несколько этапов и представляет собой проверку гипотез, по результатам которой меняется используемая практика и делается заключение о целесообразности ее

выбора в данной ситуации.

Поиск правильных ответов в хаотическом типе систем не имеет смысла. Причинно-следственные связи нельзя отследить, прогноз невозможен. В этой ситуации лидеру сперва надо навести порядок, чтобы избежать критических потерь. Далее необходимо понять, где ситуация наладилась, а потом заняться преобразованием хаоса в сложную систему, с которой можно работать. Необходима четкая директивная коммуникация сверху вниз или трансляция; у лидера нет времени на то, чтобы просить совета. Хаотические кризисные ситуации встречаются достаточно редко, и платформенные решения, возможно, не будут оптимальным инструментом для работы в хаотическом контексте. На платформе П4.0 такие задачи отсутствуют.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Abraham, Katharine G., John C. Haltiwanger, Kristin Sandusky, and James R. Spletzer. 2018. *Measuring the «Gig» Economy: Current Knowledge and Open Issues*.
- Aguinis, Herman and Sola O. Lawal. 2013. «ELancing: A Review and Research Agenda for Bridging the Science-Practice Gap.» *Human Resource Management Review* 23(1):6–17.
- Archak, N. (2010). Money, glory and cheap talk: Analyzing strategic behavior of contestants in simultaneous crowdsourcing contests on TopCoder.com. Proceedings of the 19th International Conference on World Wide Web, WWW '10. <https://doi.org/10.1145/1772690.1772694>
- BCG. 2019. *The New Freelancers: Tapping Talent in the Gig Economy*.
- Benkler, Yochai. 2006. *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Boudreau, John, Ravin Jesuthasan, and David Creelman. 2015. *Lead the Work: Navigating a World Beyond Employment*.
- Bower, Joseph L. and Thomas M. Hout. 1988. «Fast-Cycle Capability for Competitive Power.» *Harvard Business Review*.
- Business Talent group. 2020. *2020 High-End Independent Talent Report: How Leading Companies Deploy On-demand Skills*.
- Cappelli, Peter and J. R. Keller. 2013. «Classifying Work in the New Economy.» *Academy of Management Review* 38(4):575–96.
- Chandler, Alfred D. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chandler, Alfred Dupont. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Corporaal, Greetje F. and Vili Lehdonvirta. 2017. *Platform Sourcing: How Fortune 500 Firms Are Adopting Online Freelancing Platforms*. Oxford.
- Davidow, W.H. Malone, M. S. 1992. *The Virtual Corporation*. New York: HarperCollins.
- Deloitte. 2019. *Global Human Capital Trends*.
- Duhigg, Charles. 2016. «What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team.» *The New York Times Magazine*.
- Green, Daryl D., Craig Walker, Abdulrahman Alabulththim, Daniel Smith, and Michele Phillips. 2018. «Fueling the Gig Economy: A Case Study Evaluation of Upwork.Com.» *Management and Economics Research Journal* 04:104.
- Hamel, Gary and Michele Zanini. 2018. «The End of Bureaucracy.» *Harvard Business Review*.
- Howcroft, Debra and Birgitta Bergvall-Kåreborn. 2019. «A Typology of Crowdwork Platforms.» *Work, Employment and Society* 33(1):21–38.
- Kaganer, Evgeny, Erran Carmel, Rudy Hirschheim, and Timothy Olsen. 2013. «Managing the Human Cloud.» *MIT Sloan Management Review*.

БИБЛИОГРАФИЯ

- Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith. 1993. «The Discipline of Teams.» *Harvard Business Review* Mar-Apr(71(2)):111–20.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16, 67–79.
- Kozlowski, Steve W. J. and Bradford S. Bell. 2012. «Work Groups and Teams in Organizations.» *Handbook of Psychology, Second Edition*.
- Leavitt, H. J. 1974. Suppose we took groups seriously....Prepared for Western Electric Symposium on the Hawthorne Studies (Chicago, Illinois). <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED103291.pdf>. Accessed on January 24, 2015.
- McKinsey & Company. 2016. «Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy.»
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow. 1986. «Organizations: New Concepts for New Forms.» *California Management Review*.
- Mohrman, Susan Albers, Susan G. Cohen, and Allan M. Mohrman. 1995. *Designing Team-Based Organizations : New Forms for Knowledge Work*.
- Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. International Institute for Management Development and metaBeratung GmbH. Retrieved from <https://www.imd.org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership>
- Retelny, Daniela, Sébastien Robaszkiewicz, Alexandra To, Walter Lasecki, Jay Patel, Negar Rahmati, Tulsee Doshi, Melissa Valentine, and Michael S. Bernstein. 2014. «Expert Crowdsourcing with Flash Teams.» *UIST 2014 - Proceedings of the 27th Annual ACM Symposium on User Interface Software and Technology* 75–86.
- Saunders, C. S., & Ahuja, M. K. (2006). Are all distributed teams the same?: Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small Group Research*, 37(6), 662–700. <https://doi.org/10.1177/1046496406294323>
- Schwellnus, Cyrille, Assaf Geva, Mathilde Pak, and Rafael Veiel. 2019. «Gig Economy Platforms: Boon or Bane?» *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (1550):0_1-33.
- Snowden, David J. and Mary E. Boone. 2007. «A Leader ' s Framework.» *Harvard Business Review* 85(11):68–76.
- Staffing Industry Analysts (SIA). 2018. *The Human Cloud , the Gig Economy & the Transformation of Work*.
- Stagl, Kevin C., Eduardo Salas, Michael A. Rosen, Heather A. Priest, C. Shawn Burke, Gerald F. Goodwin, and Joan H. Johnston. 2007. «Distributed Team Performance: A Multi-Level Review of Distribution, Demography, and Decision Making.» *Research in Multi-Level Issues*.
- Trist, E. L. and K. W. Bamforth. 1951. «Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System.» *Human Relations*.
- Upwork. 2019. *Freelancing in America: 2019*.
- Valentine, Melissa A., Daniela Retelny, Alexandra To, Negar Rahmati, Tulsee Doshi, and Michael S. Bernstein. 2017. «Flash Organizations: Crowdsourcing Complex Work by Structuring Crowds as Organizations.» *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings* 2017-May:3523–37.
- Wagner, Helmut R., Barney G. Glaser, and Anselm L. Strauss. 1968. «The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.» *Social Forces*.
- World Economic Forum. 2020. *The Promise of Platform Work : Understanding the Ecosystem*.



Московская школа управления СКОЛКОВО

одна из ведущих частных бизнес-школ России и СНГ, основанная по инициативе делового сообщества в 2006 году. В состав партнеров-учредителей школы входят 8 российских и международных компаний, 11 частных лиц, лидеров российского бизнеса. Линейка образовательных программ бизнес-школы СКОЛКОВО включает программы для бизнеса на всех стадиях его развития – от стартапа до крупной корпорации, выходящей на международные рынки.

Бизнес-школа СКОЛКОВО имеет одну из самых престижных международных аккредитаций EQUIS EFMD, является официальным участником ассоциации GNAM, объединяющей 30 ведущих бизнес-школ со всего мира, и международной сети лучших бизнес-школ мира GBSN. В 2020 году бизнес-школа СКОЛКОВО стала единственной в Восточной Европе, оказавшейся в топ-50 Financial Times по корпоративным программам, и золотым призером международного конкурса бизнес-кейсов EFMD Excellence in Practice 2020.

Московская школа управления СКОЛКОВО

143025, Россия, Московская область Одинцовский район, дер. Сколково, ул. Новая, 100



+7 495 580 30 03 / факс: +7 495 994 46 68



info@skolkovo.ru



skolkovo.ru



АВТОРСКИЕ ПРАВА

Авторские права на все материалы, опубликованные в данном исследовании, за исключением особо оговоренных случаев, принадлежат Московской школе управления СКОЛКОВО. Незаконное копирование и распространение информации, защищенной авторским правом, преследуется по Закону. Любое использование материалов публикации допускается только при оформлении надлежащей ссылки на данную публикацию.

©2020 Московская школа управления СКОЛКОВО.

Все права защищены.