

Реализация продвижения human-cloud платформы на примере платформы «Профессионалы 4.0» ПАО «Газпром нефть»

УДК 331.1 DOI 10.26425/2658-347X-2023-6-2-30-39

Получено 09.03.2023

Доработано после рецензирования 22.04.2023

Принято 31.04.2023

Ахмаева Людмила Геннадьевна

Канд. экон. наук, доц. каф. рекламы и связей с общественностью

ORCID: 0000-0002-7867-2590

E-mail: Lg_dhmaeva@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы такие понятия, как модель шеринг-экономики, модель gig-экономики, экономическая uber-модель, human cloud платформы. Подробно рассмотрено изменение восприятия обществом в целом и бизнесом в частности удалённой и гибридной форм занятости после пандемии Covid-19. Исследованы такие первичные проявления новых подходов к использованию ресурсов, как коворкинг, коливинг, каршеринг, карпулинг, таймшер. В ходе проведённого исследования изучены основные драйверы, которые международные компании озвучивают в качестве ключевых для обращения к human cloud платформам, в целом совпадающие с данными российских компаний. Также

были выделены рекомендации для работы с проектами в режиме гибких команд, которые необходимо учитывать организациям, принявшим решение обратиться к услугам human cloud платформ, а именно: облегчение существующей политики и реализации процедур, готовность к дискомфорту и его минимизация для работников, гибкость в контроле всех видов ресурсов, адаптация к отсутствию «правильных» ответов. В статье были выявлены барьеры к заключению договора для фрилансеров-исполнителей и компаний-заказчиков на платформе human cloud и предложены каналы продвижения для платформы «Профессионалы 4.0» и аналогичных ей human cloud платформ.

Ключевые слова

Шеринг-экономика, gig-экономика, uber-модель, human cloud платформы, онлайн-среда, альтернативные формы занятости, продвижение human cloud платформ, продвижение в цифровой среде

Для цитирования

Ахмаева Л.Г. Реализация продвижения human-cloud платформы на примере платформы «Профессионалы 4.0» ПАО «Газпром нефть» // Цифровая социология. 2023. Т. 6, № 2. С. 30–39.

© Ахмаева Л.Г., 2023.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Human-cloud platform promotion realization on the example of “Professionals 4.0” platform in “Gazpromneft” PJSC

Received 09.03.2023

Revised 22.04.2023

Accepted 31.04.2023

Liudmila G. Akhmaeva

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Advertising and Public Relations Department

ORCID: 0000-0002-7867-2590

E-mail: Lg_ahmaeva@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

ABSTRACT

The article analyzes such concepts as the sharing economy model, gig economy model, economic uber model, human cloud platforms. The change in the perception of remote and hybrid employment forms by society in general and business in particular after the Covid-19 pandemic is considered in detail. Such primary manifestations of new approaches to the use of resources as coworking, coliving, carsharing, carpooling, timeshare are studied. In the course of the conducted research, the main drivers were discussed that international companies voice as key for accessing human cloud platforms, generally coinciding with the Russian companies'. Recommendations

for working with projects in the flexible instruction mode were also highlighted, which should be taken into account by organizations that have decided to turn to the services of human cloud platforms, namely: the existing policy simplification and realization of procedures, readiness for discomfort and its minimization for employees, flexibility in the control of all types of resources, adaptation for the absence of “correct” answers. The article identified barriers to the conclusion of a contract for freelance performers and customer companies on the human cloud platform and proposed promotion channels for the Professionals 4.0 platform and similar human cloud platforms.

Keywords

Sharing economy, gig economy, uber model, human cloud platforms, online environment, alternative forms of employment, promotion of human cloud platforms, promotion in the digital environment

For citation

Akhmaeva L.G. (2023) Human-cloud platform promotion realization on the example of “Professionals 4.0” platform in “Gazpromneft” PJSC, *Digital Sociology*, vol. 6, no. 2, pp. 30–39. DOI: 10.26425/2658-347X-2023-6-2-30-39

© Akhmaeva L.G., 2023.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

За последние двадцать лет трудовые отношения и сам рынок труда претерпели серьёзные изменения. Этому значительно способствовало развитие новых технологий: повсеместное распространение смартфонов и ноутбуков, всё более скоростная сеть «Интернет» (далее – Интернет) и, следовательно, всё более качественная видеосвязь.

Также в последние десятилетия набирает обороты экономическая модель совместного потребления – коллективное пользование товарами или услугами без обязательного владения ими – «шеринг-экономика» или «экономика шеринга» (англ. to share – делиться). Самыми яркими первичными проявлениями новых подходов к использованию ресурсов стало появление следующих, сейчас уже привычных, понятий.

1. Коворкинг – организация труда людей с разной занятостью в общем пространстве. По сути, это офис для специалистов, которые могут являться сотрудниками различных компаний, самозанятыми или фрилансерами и работать каждый по своему графику, никак не быть связанными друг с другом. Специалист сам может арендовать себе рабочее место в коворкинге на необходимое ему время. Или же компании могут арендовать места в коворкингах для своих сотрудников и увеличивать их количество по мере расширения штата, вместо того чтобы сразу арендовать большой офис и платить за него.

2. Коливинг – совместная аренда и оплата жилья для проживания группами людей, не связанными друг с другом родственными или какими-либо иными связями кроме личного знакомства. Часто отличительной чертой коливинга является проведение совместных мероприятий и досуга проживающих на одной территории людей.

3. Каршеринг – аренда автомобиля для поездки по индивидуально выбранному маршруту. Оплата может быть как фиксированной до заданной точки, так и повременной за определённый период времени в пути.

4. Карпулинг – такси, которое вызывают несколько человек. Такси провозит клиентов по одному маршруту, а стоимость поездки делится пропорционально между пассажирами. Примером может служить служба такси «UberPool». Или же карпулингом является автомобиль в ситуации, когда несколько попутчиков едут в одной машине. Это может быть, к примеру, машина коллеги, и все пассажиры разделяют между друг другом цену на бензин, тем самым уменьшая количество машин на дорогах. В ряде стран

есть выделенные карпул-полосы для машин, где больше двух пассажиров.

5. Таймшер – приобретение права на совместное владение недвижимостью с возможностью пользоваться самой собственностью в определённые периоды времени. Чаще всего применяется на объектах такой недвижимости, как курортные отели клубного типа. Этот подход шеринг-экономики появился на массовом рынке одним из первых, если не самым первым.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ / RESEARCH RESULTS

Институт аренды и совместного, поочередного владения существует давно. Ещё в советское время граждане могли взять в краткосрочную аренду драгоценности, меха, автомобили, аудиотехнику и пластинки, а также многое другое, по крайней мере, в больших городах. В наши дни по такому принципу работает аренда техники для строительства, ремонта дорог, реже – для производства или сельского хозяйства.

Современная шеринг-экономика основана на принципиально иной поведенческой модели потребителя. Люди всегда в большинстве случаев арендовали то, что дорого или сложно приобрести и проще арендовать, но современные пользователи шеринг-сервисов руководствуются несколько иными психологическими мотивами. Помимо экономии и простоты покупатели предпочитают не загружать жизненное пространство, хотя тратят свои ресурсы на что-то иное, быть более мобильными, экологичными и этичными. Общество частично уходит от традиционного обмена «товар – деньги – товар». Поэтому шеринг-экономике стоит рассматривать как вектор, вокруг которого формируются и который сам формирует целый набор глобальных трендов. Это и «умный город» с развитием интеллектуальной транспортной и жилищной систем, и рациональное использование ресурсов, и ответственное потребление, и создание новых бизнес-моделей. Брать что-то напрокат и завершать аренду, когда необходимость пропадает, стало гораздо быстрее и проще благодаря развитию технологий и появлению полноценных IT-платформ, облегчающих и структурирующих процесс поиска и аренды товаров, ресурсов¹.

Пандемия Covid-19, случившаяся в 2020 г., дала толчок к развитию удалённого общения между людьми и изменила формат занятости штатных

¹ Макаренко Г. (9 марта 2022). Передай другому: что такое экономика шеринга // Rbc.ru. Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/sharing/5e73fbc29a794707401b6532> (дата обращения: 24.02.2023).

и внешних сотрудников компаний. Необходимость присутствия сотрудников в офисе в течение всего рабочего дня заменила удалённый формат занятости, при котором сотрудник решает поставленные задачи и проводит рабочие «встречи» из дома или любого удобного места в онлайн-формате при помощи телефона и компьютера. Определённым мостиком между офисом и полной удаленной работой выступил гибридный формат занятости, когда сотрудник приезжает в офис по необходимости или по желанию, работая в остальное время удалённо.

Произошло изменение самого восприятия удалённой занятости. Если до пандемии считалось, что работать удалённо могут только представители таких «свободных» профессий, как копирайтеры, дизайнеры, художники, программисты, то во время пандемии стало очевидно, что практически любые виды деятельности могут стать так называемыми цифровыми профессиями, то есть реализовываться в формате удалённой или гибридной занятости. Пандемия показала, что любые коммуникации: продажи, консультации, переговоры, демонстрации, обучение, встречи можно успешно реализовывать онлайн. Это удобно для участников коммуникации, а компании могут сэкономить время сотрудников на перемещение к месту физической встречи, средства на представительские расходы, на транспорт, на дополнительные рабочие места.

Изменение отношения к удалённой занятости дало серьёзный толчок к дальнейшему развитию шеринга и появлению такого понятия, как gig-экономика. Термин «gig-экономика» стал набирать популярность с 2015 г., что совпало с развитием ряда платформенных сервисов, таких как «Uber» или «DiDi», ставших крупнейшими мировыми площадками для привлечения независимых исполнителей. В данной статье рассмотрено определение SIA, согласно которому 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 агентств². В таком понимании gig-экономика приравнивается к понятию альтернативных форм занятости.

² *Staffing Industry Analysts (SIA) (2018). The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work.* Режим доступа: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjbxOai18L9AhXWnosKHZ0OBCCcQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww2.staffingindustry.com%2Fcontent%2Fdownload%2F266526%2F9732110%2F2018_GigEconomy_Summary_Web_1810.pdf&usg=AOvVaw16crtmB1fNg_jcljWA0qVh (дата обращения: 01.03.2023).

Суть gig-экономики заключается в том, что человек подключается к команде на проектной основе для выполнения определённого объёма работы в течение определённого периода времени за фиксированную оплату. Он вносит свой вклад в проект в рамках оговорённого объёма и зоны ответственности и после сдачи работы завершает проект, и может присоединиться к другой команде для работы над уже другим проектом.

Первоначально модель gig-экономики работала в отношении только линейного персонала. Примером может служить российское приложение «Ventra GO!». Это сервис, предоставляющий линейный персонал массовых профессий по uber-модели под любой проект из сферы ритейла, логистики и продажи товаров повседневного спроса, и гарантирует быстрое решение задачи, поставленной клиентом. Все процессы автоматизированы – от создания заявки до получения аналитики по выполненной исполнителями работе. При этом платформа отвечает и за качество оказания услуг – будь то комплектация товаров, или консультирование покупателей в розничных точках. Заявки клиента в приложении автоматически перераспределяются среди уже проверенных исполнителей, которые далее выходят на проект, выполняют свой «фронт» работ и отчитываются по его завершении.

Uber-модели получения услуг присущи следующие черты:

1) наличие онлайн-платформы, которая объединит, с одной стороны, множество мелких продавцов и, с другой стороны, множество мелких покупателей, у которых должны быть стандартизованы услуги и цены. Цены могут напрямую регулироваться платформой, рекомендоваться или устанавливаться иным образом;

2) стандартизация услуг. Например, такси или курьерская доставка – это стандартные услуги. Но стандартизировать услуги некоторых специалистов, к примеру психологов, врачей или архитекторов затруднительно. Попытки создания таких маркетплейсов есть, но пока эти эксперименты не привели к созданию платформ наподобие «Uber»;

3) сетевой эффект. Чем больше в сети таксистов, тем ближе машина для каждого пассажира и тем быстрее она приедет. Чем больше пассажиров, тем выгоднее работать таксисту, потому что он быстрее доберется до каждого следующего клиента и потратит меньше времени и денег на бензин, соответственно, больше заработает. Здесь можно говорить об эффекте положительной обратной связи, благодаря которому бизнес начинает стремительно развиваться и расти.

Высококласные специалисты цифровых профессий в такую схему, как с такси, не укладываются. Для них нужен более сложный процесс. Но такой процесс всё равно можно автоматизировать. Можно наблюдать кардинальное изменение ожиданий сотрудников, работодателей и их поведенческих паттернов. Главной тенденцией в коммуникациях является повсеместный переход в онлайн-среду. Пандемия, как уже было сказано, чётко продемонстрировала, что практически любые коммуникации можно успешно реализовывать онлайн.

В 1980-е гг. многие компании начали активно экспериментировать со стилем управления и организационной культурой. Наряду с традиционной моделью индустриальной компании, подробно описанной американским историком Альфредом Чандлером, стали получать распространение более гибкие организационные формы [Chandler, 1962; Chandler, 1977]. Исследователи Раймонд Майлси и Чарльз Сноу предположили, что организация будущего может быть построена по сетевому принципу [Miles, Snow, 1986]. Такая компания, организованная в динамичную сетевую форму за счёт использования информационных технологий в качестве ключевого инструмента, быстрее адаптируется к постоянно меняющимся конкурентным условиям (факторам) внешней среды [Davidow, Malone, 1992].

С развитием интернет-технологий стали появляться сетевые организационные формы, построенные на принципах краудсорсинга. Краудсорсинг (англ. crowdsourcing) – привлечение для выполнения работы большого числа добровольцев, передача некоторых функций и задач неопределённому кругу исполнителей, действующих на добровольной основе. Понятие краудсорсинг происходит от английских слов crowd – «толпа» и sourcing – «использование ресурсов»³.

Например, описанные исследователем Йоханом Бенклером сетевые организационные формы, построенные на принципах краудсорсинга, характеризуются как «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» [Benkler, 2006, с. 27]. К наиболее ярким проектам, созданным по этому принципу, принято относить

интернет-энциклопедию «Википедия» и операционную систему «Linux».

В условиях стабильной внешней среды традиционные индустриальные организационные формы сохраняют свою востребованность. По данным исследования Deloitte Global Human Capital Trends⁴, в котором приняли участие 10 000 респондентов, 65 % компаний существенную часть собственной деятельности выстраивают вокруг традиционных функциональных направлений, организованных по иерархическому принципу.

Тем не менее в современной управленческой практике организации, выстроенные преимущественно по иерархическому принципу, становятся объектом критического переосмысления. По мнению ряда исследователей, иерархия подавляет инициативу, тормозит принятие риска и снижает креативность [Hamel, Zanini, 2018]. По мере того как внешняя среда становится все более неопределенной, в организациях нарастает потребность в повышении 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.

Для решения своих рабочих 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]. Изначально фрилансеры действовали в узких областях: тексты, графика, видео, дизайн. Шеринг-экономика и gig-экономика активизировали рост числа фрилансеров и использования их услуг корпорациями. А позже возникновение платформ облегчило процесс найма как для фрилансеров, так и для компаний.

Платформы, на которых исполнителей нанимают компании, определяют как B2B-платформы (в отличие от B2C-платформ, где исполнителей нанимают физические лица). Согласно отчету WEF, оборот B2B-платформ в 2018 г. составил 7,8 млрд долл. США⁵. Некоторые из платформ,

⁴ Deloitte insights (2019). Global Human Capital Trends. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html> (дата обращения: 02.03.2023).

⁵ World Economic Forum (2020). The Promise of Platform Work: Understanding the Ecosystem. Режим доступа: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Promise_of_Platform_Work.pdf (дата обращения: 01.03.2023).

³ Записки маркетолога. Энциклопедия маркетинга. Режим доступа: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_k/crowdsourcing/ (дата обращения: 01.03.2023).

такие как «Business Talent Group», «Gigster» или российская платформа «Профессионалы 4.0», предлагают опцию формирования команд для работы над проектами заказчиков. При этом если существует широкий круг литературы, освещающий особенности работы индивидуальных исполнителей на платформах, 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 решения более простых и изолированных задач, пусть даже и требующих от исполнителя высокой квалификации. В некоторых сферах, в частности, в разработке программного обеспечения, 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 по типу «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, тестирование гипотез и создание новых бизнес-моделей в перспективных сферах, где у организаций может не хватать собственной экспертизы. Такие задачи решаются в кросс-функциональных командах и платформах, предоставляющих возможность формирования команд с участием независимых профессионалов и расширяющих возможности организаций в их реализации. Такие группы, формирующиеся из сотрудников компании и привлекаемых извне исполнителей-фрилансеров для работы над сложными задачами при посредничестве цифровых платформ, называют смешанными (англ. blended) или гибкими (англ. flash) командами.

Параллельно с постепенным уходом от традиционных индустриальных организационных моделей все большее влияние на бизнес оказывают технологические решения, прежде всего связанные с цифровизацией. В настоящее время формируется набор моделей посредничества при организации работы с участием цифровых/онлайн платформ, именуемый human cloud. На таких платформах-посредниках могут быть организованы самые разные виды работ – от сервисов такси до разработки программного обеспечения [Kaganeret al., 2013]. Часть таких платформ предлагает удаленную работу (по своей сути

глобального характера), когда заказчик и исполнитель могут находиться на разных концах света.

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ / THEORY AND METHODS

Методологической основой настоящей статьи являются такие общенаучные теоретические методы исследования, как критический анализ научной литературы, анализ вторичной и первичной эмпирической информации, необходимой для достижения поставленной цели. А также, так как тема является новой и на данном этапе недостаточно разработана и раскрыта в научной литературе – в статье использовались интернет-источники и информация компаний, предоставляющих на рынок такую услугу, как human cloud, в частности, российская платформа «Профессионалы 4.0».

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 сформировать гибкие рабочие структуры, комбинирующие внутренние и внешние ресурсы. Сетевые организации требуют динамической вовлеченности всех участников процесса, 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, 57 млн американцев, или более 35 % от всех занятых, полностью или частично вовлечены в форматы работы, отличающиеся от режима постоянной занятости на полный рабочий день⁶. В глобальном масштабе эта доля превышает 20 % [Cappelli, Keller, 2013]. Сегодня наибольший рост занятости наблюдается на рабочих местах, созданных в формате альтернативных форм занятости. Работа все чаще происходит в тех организациях, где границы более проницаемы: то есть рабочие процессы реализуются

⁶ Upwork. *How work should work*. Режим доступа: <https://www.upwork.com> (дата обращения: 25.02.2023).

более гибко, а люди более свободно перемещаются внутри и снаружи организации [Boudreau, Jesuthasan, Creelman, 2015].

По данным консалтинговой компании Staffing Industry Analysts, в мире насчитывается более 300 human cloud платформ при том, что в 2011 г. таких платформ было всего 407⁷.

Существует множество типов классификации human cloud платформ [Corporaal, Lehdonvirta, 2017; Howcroftand, Bergvall-Kåreborn, 2019; Schwellnuset et al., 2019]. Среди признаков дифференциации выделяют тип предоставляемых платформой услуг; географический охват платформы; тип клиента; степень автономии исполнителей, выполняющих задачи, и многие другие.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ / DISCUSSION

В ходе исследования было выделено два ключевых критерия:

1) сложность реализуемых задач (микрзадачи, простые задачи, сложные задачи);

2) состав исполнителей работы (над задачей работает множество независимых исполнителей, задача выполняется одним исполнителем, задача выполняется в гибкой команде).

В настоящей статье внимание сфокусировано преимущественно на B2B-платформах, к которым, в частности, относится платформа «Профессионалы 4.0», являющаяся подразделением ПАО «Газпромнефть» и послужившая основным объектом изучения.

В целом глобальный рынок B2B-платформ 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 такие корпорации, как «SAP», «LinkedIn», «PWC», «Randstad» и многие другие.

Развитие human cloud платформ можно понимать как часть более широкой трансформации организаций, когда компании переходят от относительно статических иерархических структур,

⁷ Staffing Industry Analysts (SIA) (2018). The Human Cloud, the Gig Economy & the Transformation of Work. Режим доступа: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewjbxOai18L9AhXWnosKHZ0OBcCQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww2.staffingindustry.com%2Fcontent%2Fdownload%2F266526%2F9732110%2F2018_GigEconomy_Summary_Web_1810.pdf&usq=AOvVaw16crtmB1fNg_jcljWA0qVh (дата обращения: 04.03.2023).

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? [Corporaal, Lehdonvirta, 2017; Green et al., 2018]. Рассмотрим далее.

В ходе исследования, проведенного платформой «Профессионалы 4.0» и Московской школой управления Сколково, были выделены следующие драйверы, которые международные компании называют в качестве ключевых для обращения к платформам, в целом совпадающие с данными от российских компаний⁸.

1. Доступ к компетенциям. Платформы предоставляют доступ к профессионалам с компетенциями, отсутствующим 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 кросс-функциональные задачи (задачи на стыке компетенций).

2. Скорость. Платформы позволяют найти профессионала для выполнения срочной задачи быстрее, а значит и быстрее запустить проект.

3. Снижение издержек. Платформы позволяют снизить затраты разных типов: стоимость найма, стоимость рабочей силы, затраты на организацию рабочего места и т.д.

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.

5. 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.

6. Качественная организация рабочего процесса. Работа на платформе организована лучше и удобнее, чем внутри компании. Платформы снимают ограничения на выполнение нетипичной

⁸ Skolkovo Moscow School of Management. Официальный сайт школы. Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru> (дата обращения: 06.03.2023).

задачи (например, инновационной разработки) в текущей корпоративной культуре компании.

7. Контроль профессиональной репутации исполнителей. Платформа предоставляет обратную связь по работе профессионалов или дает доступ к портфолио профессионалов с информацией об их компетенциях и опыте. Механизмы контроля репутации на платформах применимы и к собственным сотрудникам компании, позволяют выявить компетенции сотрудников внутри организации, если те задействованы на платформенных проектах.

8. Рекрутинг. Работа на платформе используется как предварительный этап найма профессионалов в штат при обоюдном желании компании и специалиста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

Исходя из вышеизложенного, были выделены 4 рекомендации для работы с проектами в режиме гибких команд, которые необходимо учитывать организациям, принявшим решение обратиться к human cloud платформам:

1) облегчение существующей политики и процедур. Организационная культура и бюрократические 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 для организации имеет смысл проявить гибкость по отношению к существующим внутренним правилам;

2) готовность к дискомфорту и его минимизация для работников. 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, ему придется: быть готовым к правкам 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. Стоит предположить, 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, так как эти специалисты

понимают, как реализуются рабочие процессы внутри таких команд;

3) гибкость в контроле всех 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) адаптация к отсутствию «единственно правильных» ответов. В сложных проектах часто не бывает единственно правильного и верного конечного решения задачи компании. Итоговое решение принимается 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 спринта. 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 «Профессионалы 4.0», может улучшить способности компании реализовывать сложные проекты. Но полноценное использование этого инструмента требует от организаций действий, направленных на глубинную трансформацию организационной культуры, рабочих процессов и на переход от иерархических моделей к сетевым.

В целом, платформа «Профессионалы 4.0» предлагает довольно сложный продукт. С одной стороны, у компаний может возникнуть множество сомнений: от целесообразности привлечения на подрядную работу (по сути, разовую) фрилансеров, в их компетенциях и ответственности до непонимания ценности продукта как такового. К тому же комиссия для компании за привлечение для её нужд фрилансера составляет

примерно 30 % от стоимости оплаты его труда, что является значительной суммой и может также являться барьером к заключению договора с исполнителем на платформе human cloud. С другой стороны, уплачивая комиссию платформе, компания-заказчик снижает собственные расходы на подбор и найм специалиста, которые на проектах со средней стоимостью в 300–500 тыс. руб. могут ощутимо превышать сумму комиссии⁹.

Подводя итог, следует отметить следующие каналы продвижения для платформы «Профессионалы 4.0» и аналогичных платформ:

- 1) участие в конференциях, круглых столах, форумах. Представитель платформы «Профессионалы 4.0» в данной ситуации либо является спикером, либо обращается к целевым спикерам с коротким представлением платформы и предложением назначить звонок для более подробного обсуждения возможностей платформы и поиска точек соприкосновения. По итогам звонка опционально проводится информационная сессия для руководителей бизнес-подразделений компании, часто привлекающих внешних специалистов для решения собственных задач;
- 2) продвижение в собственном Telegram-канале (с использованием методов контент-маркетинга), например, публикации статей по теме удалённой занятости, подборок уже опубликованных материалов, лайфхаков и рекомендаций для фрилансеров;

⁹ *Профессионалы 4.0. Соединять, решать, развивать.* Режим доступа: <https://professionals4-0.ru> (дата обращения: 06.03.2023).

3) платное размещение ссылок на платформы и её материалы в других Telegram-каналах, связанных с рекрутингом и со смежными тематиками;

4) организация вебинаров с приглашёнными спикерами из компаний-партнёров платформы, талантов, работающих на платформе, а также с сотрудниками из различных бизнес-подразделений платформы. Таким образом, формируется повестка, располагающая к диалогу и дискуссии всех заинтересованных сторон. Привлечение аудитории к вебинару производится через Telegram (пункт 2), рекламные публикации и ретаргетинг (контекстную рекламу на базу ранее зарегистрированных участников и потенциальных партнёров команды, формируемую подразделением продаж);

5) официальные письма от платформы на первых лиц крупных российских компаний, потенциально заинтересованных в привлечении внешних специалистов. Письма направляются с официального ящика, регистрируются с присвоением исходящего номера. Следовательно, на такое письмо ожидается ответ или резолюция руководителей компаний, расписывающая письмо на соответствующие подразделения и их руководителей;

6) публикации по тематике удалённой занятости, шеринг-экономики и мировых практик использования платформ human cloud на популярных онлайн-ресурсах экономической, инновационной и венчурной тематик, таких как VC.ru, RB.ru, Habr.com и подобных.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Abraham K.G., Haltiwanger J., Sandusky K., Spletzer J.R.* (2018). Measuring the «Gig» Economy: Current Knowledge and Open Issues. 53 p.
- 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). New York: Association for Computing Machinery. Pp. 21–30. <https://doi.org/10.1145/1772690.1772694>
- Benkler Y.* (2006). The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven, CT: Yale University Press.
- Cappelli P., Keller J.R.* (2013). Classifying Work in the New Economy // *Academy of Management Review*. V.38, no.4, pp. 575–96.
- Chandler A.D.* (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 621 p.
- Chandler A.D.* (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. 463 p.
- Corporaal G., Lehdonvirta V.* (2017). Platform Sourcing: How Fortune 500 Firms Are Adopting Online Freelancing Platforms. Oxford: Oxford Internet Institute. 21 p.
- Davidow W.H., Malone M.S.* (1992). The Virtual Corporation. New York: HarperCollins. 304 p.
- Green D.D., Walker C., Alabulthim A., Smith D, Phillips M.* (2018). Fueling the Gig Economy: A Case Study Evaluation of Upwork.Com // *Management and Economics Research Journal*. Vol.4, no. 2018. Pp. 104–112.
- Hamel G., Zanini M.* (2018). The End of Bureaucracy. Harvard Business Review. 11 p.

- Howcroft D., Bergvall-Kåreborn B. (2019). A Typology of CrowdworkPlatforms // *Work, Employment and Society*. Vol.33, no.1. Pp. 21–38.
- Kaganer E., Carmel E., Hirschheim R., Olsen T. (2013). Managing the Human Cloud // *MIT Sloan Management Review*. V.54, no. 2. 23 p.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986). Organizations: New Concepts for New Forms // *California Management Review*. V.28, no. 3. Pp. 62–73.
- Schwellnus C. Geva A., Pak M., Veiel R. (2019). Gig Economy Platforms: Boon or Bane? // *OECD Economics Department Working Papers*. No. 1550. 33 p. <https://doi.org/10.1787/fdb0570b-en>
- Trist E.L., Bamforth K.W. (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*. V. 4, no. 1. Pp. 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>

REFERENCES

- Abraham K.G., Haltiwanger J., Sandusky K., Spletzer J.R. (2018), *Measuring the «Gig» Economy: Current Knowledge and Open Issues*. 53 p.
- Archak N. (2010), “Money, glory and cheap talk: Analyzing strategic behavior of contestants in simultaneous crowdsourcing contests on TopCoder.com”, In: *Proceedings of the 19th international conference on World wide web (WWW '10)*. New York: Association for Computing Machinery, pp. 21–30, <https://doi.org/10.1145/1772690.1772694>
- Benkler Y. (2006), *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, Yale University Press, New Haven, CT, the USA.
- Cappelli P., Keller J.R. (2013), “Classifying Work in the New Economy”, *Academy of Management Review*, vol.38, no.4, pp. 575–96.
- Chandler A.D. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, the UK.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, the UK.
- Corporaal G., Lehdonvirta V. (2017), *Platform Sourcing: How Fortune 500 Firms Are Adopting Online Freelancing Platforms*, Oxford Internet Institute, Oxford, the UK.
- Davidow W.H., Malone M.S. (1992), *The Virtual Corporation*. HarperCollins, New York, the USA.
- Green D.D., Walker C., Alabulththim A., Smith D, Phillips M. (2018), “Fueling the Gig Economy: A Case Study Evaluation of Upwork.Com” *Management and Economics Research Journal*, vol.4, no. 2018, pp. 104–112.
- Hamel G., Zanini M. (2018), *The End of Bureaucracy*. Harvard Business Review.
- Howcroft D., Bergvall-Kåreborn B. (2019), “A Typology of CrowdworkPlatforms”, *Work, Employment and Society*, vol.33, no.1, pp. 21–38.
- Kaganer E., Carmel E., Hirschheim R., Olsen T. (2013), “Managing the Human Cloud”, *MIT Sloan Management Review*, vol.54, no. 2, 23 p.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986), “Organizations: New Concepts for New Forms”, *California Management Review*, vol.28, no. 3, pp. 62–73.
- Schwellnus C. Geva A., Pak M., Veiel R. (2019), “Gig Economy Platforms: Boon or Bane?”, *OECD Economics Department Working Papers*, no. 1550, 33 p., <https://doi.org/10.1787/fdb0570b-en>
- Trist E.L., Bamforth K.W. (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*, vol. 4, no. 1, pp. 3–38, <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>