

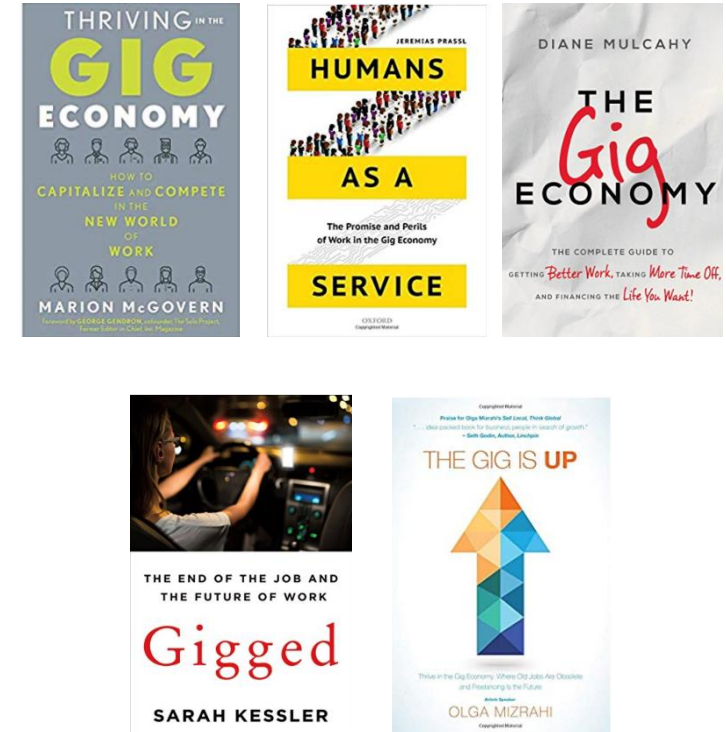
**Работа в гибких командах –  
теория и практика от Профессионалов 4.0**

# Понятие «Gig-экономика»

Термин «Gig economy» был впервые введен в употребление в 2009 году и стал набирать популярность с середины 2015 года с появлением технологических сервисов UBER, Amazon Mechanical Turk и др.

С развитием платформенных решений работники все менее привязаны к конкретной компании на постоянной основе и могут себе позволить сотрудничать с несколькими компаниями одновременно, а также определять свою занятость и интенсивность нагрузки

Тренд также подкрепляется теорией поколений, которая говорит о том, что следующие трудоспособные поколения (Y и Z) считают критически важным наличие смысла и пользы в их работе, ощущают острую потребность в автономии, а также сохранении баланса между рабочей и личной жизнью.



# ТАЛАНТЫ: трансформация рынка труда

## Gig-экономика\*

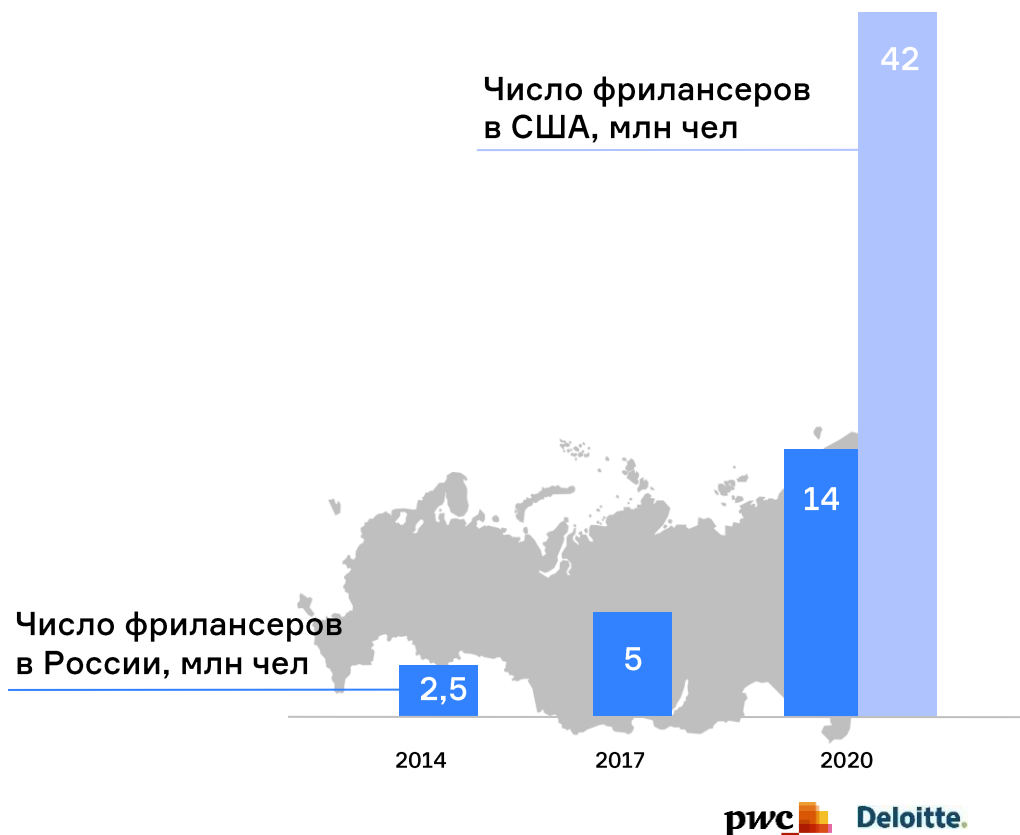
экономическая система взаимодействия работодателя и независимых работников, характеризующийся преобладанием краткосрочных контрактов или внештатной работы\*\*

McKinsey & Company

BCG

UNIVERSITY OF OXFORD

IESE Business School University of Navarra



Мировой прогноз  
**2050:**

**83%**  
работников -  
в gig-экономике

FINANCIAL  
TIMES

\* Gig (англ. сленг) – выполнение задачи за определенный период, традиционно применялось по отношению к музыкантам (to do a gig – дать концерт)

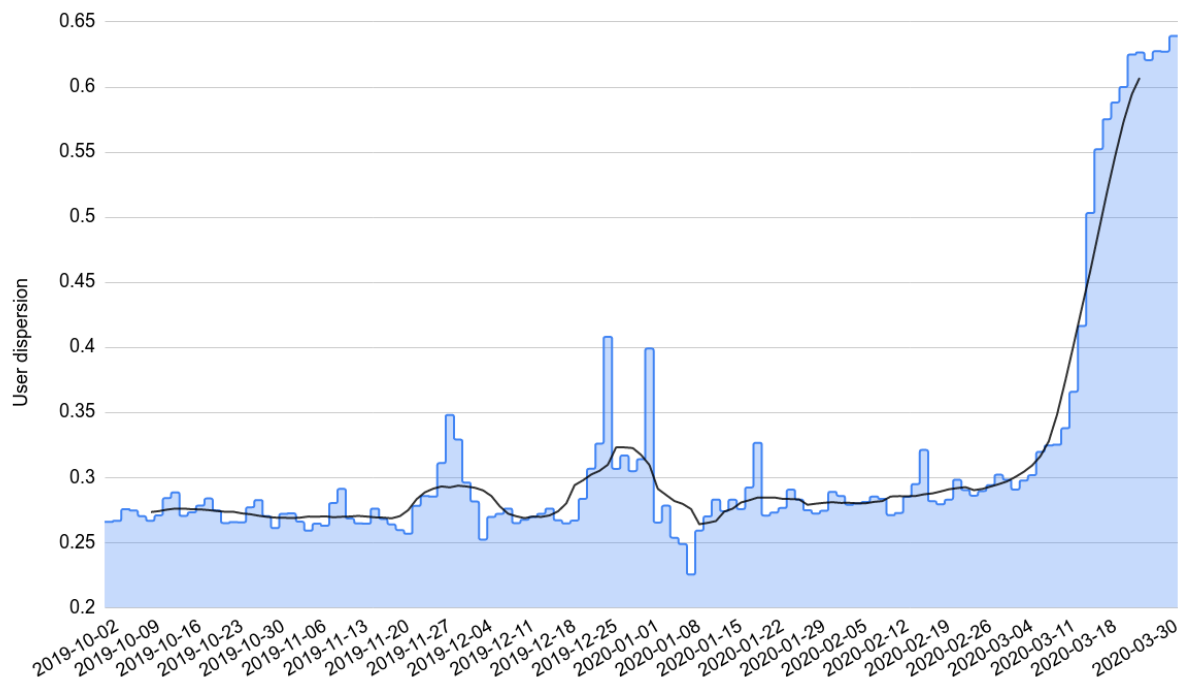
\*\* Research Report «The Gig Economy in the U.S.», Texas Workforce Investment Council, 2017

# Вынужденный переход на удаленную работу уже показывает смену восприятия формата в России

С конца февраля наблюдается экспоненциальный рост количества сотрудников, работающих удалённо

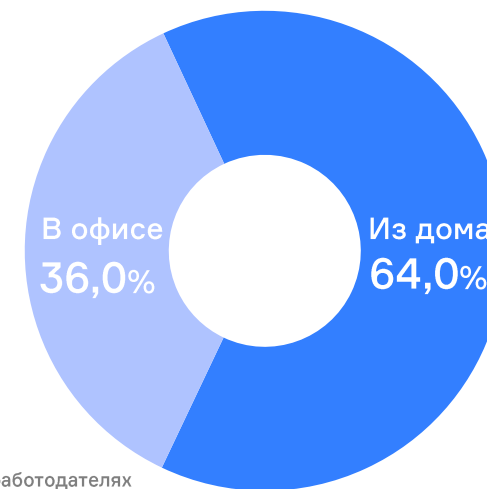
После завершения кризисного периода ожидается рост числа удалённых работников

Количество пользователей, работающих удалённо



## 64%

сотрудников планирует постоянно работать из дома после завершения пандемии\*



Исследование приложения анонимных отзывов о работодателях Blind (N = 2500 менеджеров ИТ-компаний по миру)

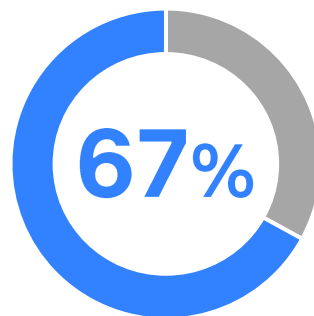
# БИЗНЕС: запрос на гибкие организационные структуры

## КРУПНЫЙ БИЗНЕС

постепенно осознает  
новые потребности:

- Потребность гибкой организационной среды - возможности быстро «пересобрать» структуры
- Гибкость и развитие экосистемы за пределы компании
- Требования к эффективности, вызывающие необходимость новых форм привлечения экспертов

На основе материалов Корпоративного форума 19.11.2019



компаний заинтересованы в легком привлечении специалистов с гибким графиком работы, но

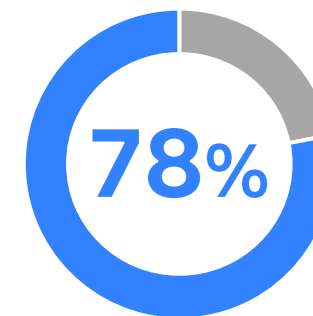
54% компаний признают, что у них не настроены процессы\*

Некоторые российские корпорации с подобной повесткой:



СИБУР

Северсталь



российских работодателей ожидают сложностей с наймом сотрудников в 2020 году\*\*

\* Deloitte Global Human Capital Trends Survey  
\*\* Hays

# БИЗНЕС: новые требования к проектному управлению в новых условиях рынка

## Макроэкономическая ситуация

- Пандемия
- Падение цен на нефть
- Падения спроса и платежеспособности потребителей



## ПРОБЛЕМЫ:

- ! Сокращение бюджетов на проекты
- ! Оптимизация затрат на персонал и ограничение приема в штат
- ! Перестройка системы управления
- ! Вынужденный переход на удаленный формат работы

# БИЗНЕС: необходимость изменений в системе управления проектами

## ОГРАНИЧЕНИЯ

для быстрого решения проектных задач:

- Сложные иерархические структуры
- Высокая стоимость подрядчиков
- Долгий поиск необходимых специалистов
- Риски при работе с фрилансерами

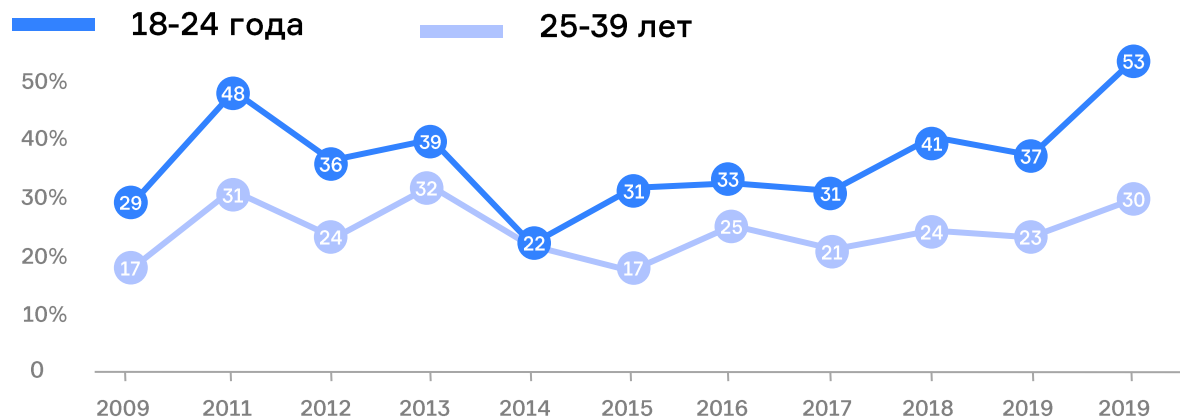
➤ **67%**

компаний заинтересованы в быстром привлечении специалистов с гибким графиком работы и

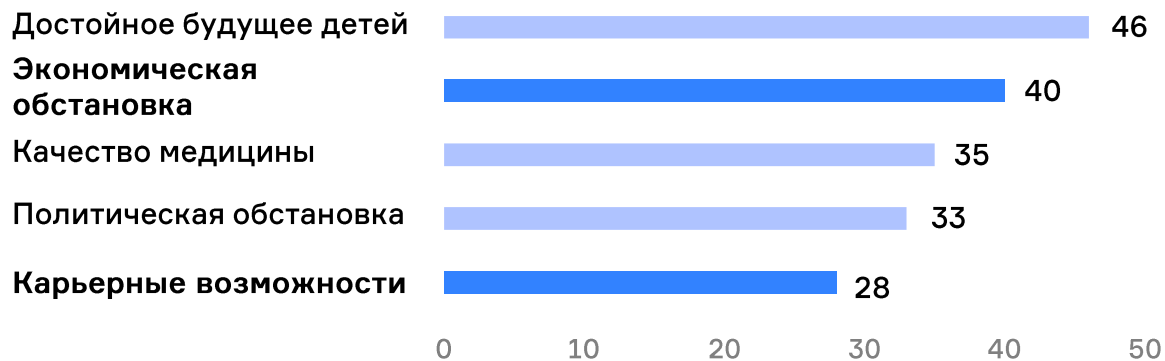
**54%** компаний признают, что хотели бы настроить у себя данные процессы

# ГОСУДАРСТВО: предпосылки для инфраструктурных изменений

Доля молодых людей, желающих уехать из России, достигло максимума за последние 10 лет



Из-за чего россияне хотят уехать из страны



Левада-центр, октябрь 2019

## ГОСУДАРСТВО

заявляет приоритеты:

- «Смысл всей нашей политики — это сбережение людей, умножение человеческого капитала как главного богатства России» В.В.Путин

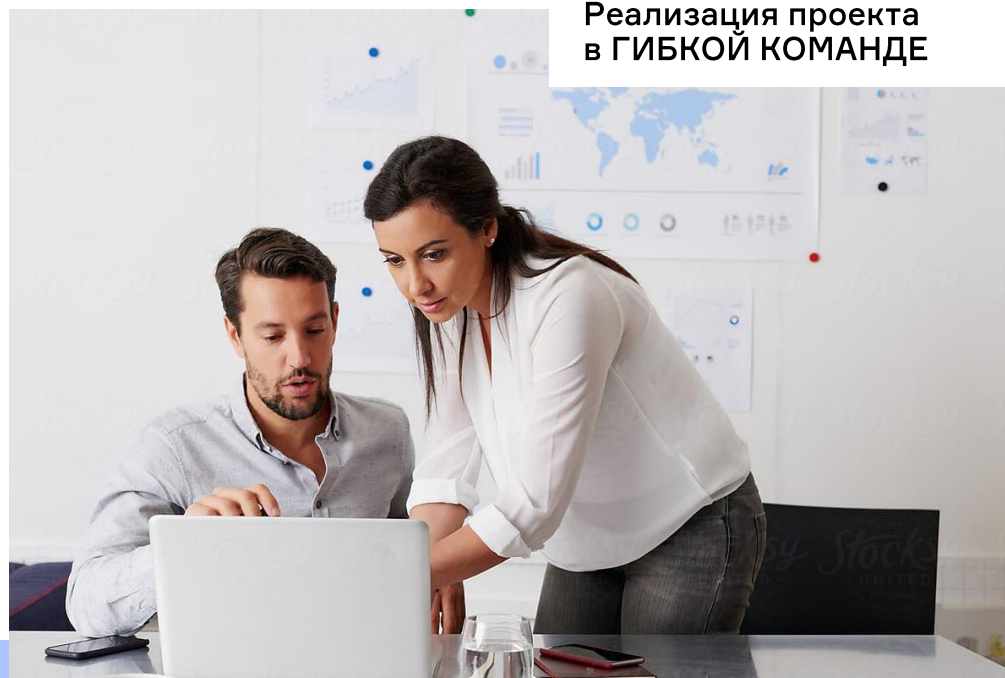
создаёт новые форматы трудоустройства:

- По результатам эксперимента одобрено распространение специального налогового режима для самозанятых по всей стране.
- ОНФ рекомендует ввести в главу 16 Трудового кодекса РФ («Режим рабочего времени») понятие «временная удалённая работа»

# Профессионалы 4.0: ответ на вызовы рынка для решения задач бизнеса и государства

## Люди

- Профессионалы
- Сотрудники корпораций
- Молодые ученые
- Студенты
- Школьники



## Бизнес

- Газпром нефть
- Федеральные компании
- Крупный бизнес
- Высокотехнологичные компании среднего бизнеса

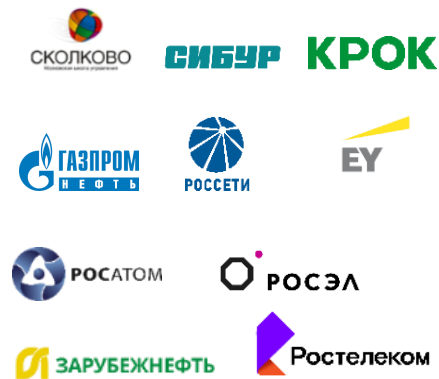
## Государство

- Администрация Президента РФ
- АНО «Россия - страна возможностей»
- Федеральные министерства
- Губернаторы и Администрации регионов

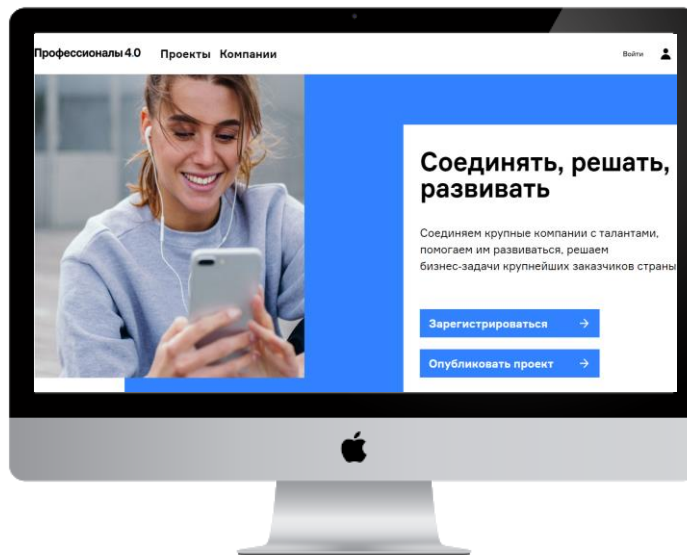
# Профессионалы 4.0 создают новые возможности для бизнеса

## БИЗНЕС

**24** компании реализуют проекты через платформу



и другие



**8522** таланта

Эксперты в направлениях:

- Управление проектами
- Финансы
- Продажи
- IT
- Производство
- Аналитика и исследования
- Стратегический менеджмент
- Юриспруденция
- Управление персоналом
- Отношения с органами власти

Сотрудники «Газпром нефти» и других крупных корпораций

Победители, финалисты федеральных конкурсов

## ПРОФЕССИОНАЛЫ

# Большая часть талантов с бэкграундом в финансах

## 1 211

профессионалов

из сферы финансов

решают задачи на **П4.0**

#региональная экономика

#казначейство

#финансы

#финансовая отчетность

# Профессионалы 4.0 – инструмент повышения эффективности в условиях кризиса

## Сокращение затрат



Вознаграждение только за работу исполнителя по факту (без доп. затрат на услуги подрядчиков и социальной нагрузки при приеме в штат)

## Повышение эффективности



Четкая постановка задачи, понятный результат, сопровождение со стороны П4.0

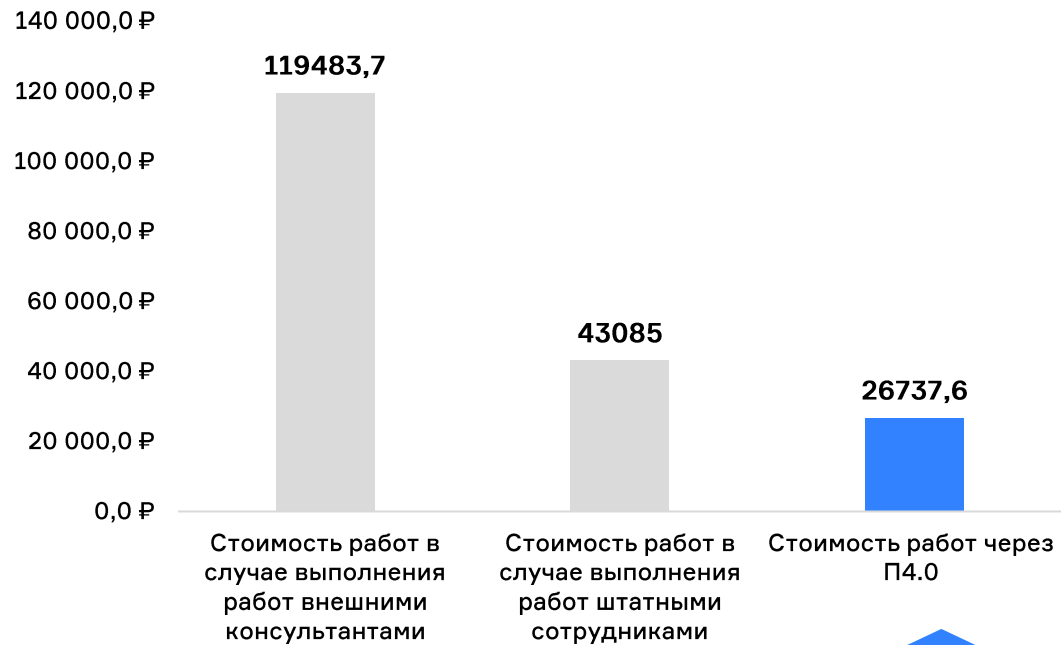
## Экономия времени



2 недели на сбор команды, краткосрочный договор, понятные сроки реализации (2-6 месяцев)

# Эффект от реализации проектов через Профессионалов 4.0

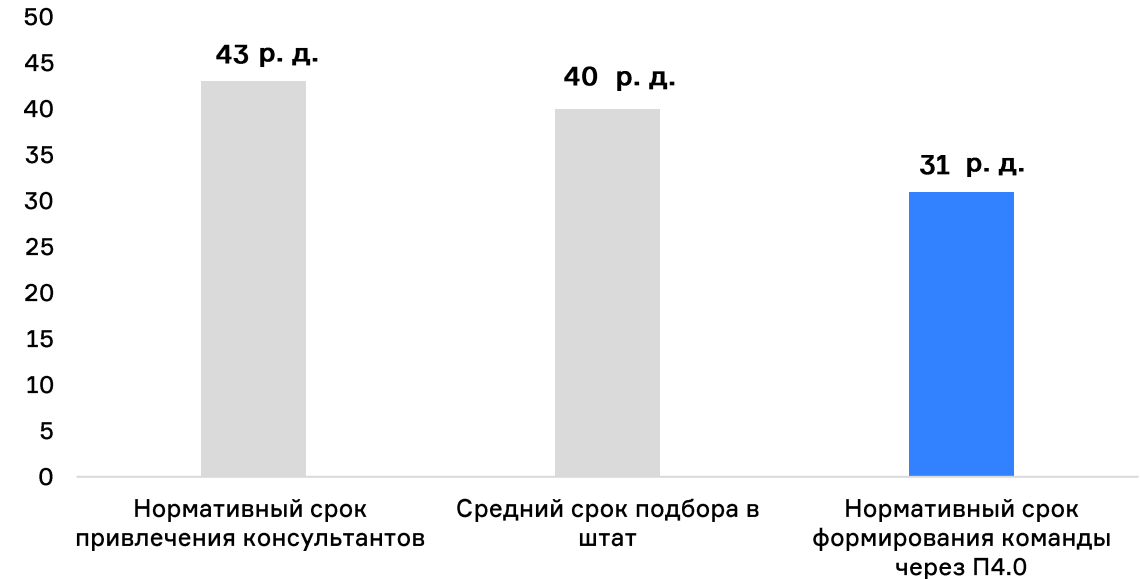
## СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ



Экономия при использовании П4.0 по сравнению с выполнением работ:

- консультантами **78%** 92,7 млн руб.
- штатными сотрудниками **38%** 16,3 млн руб.

## УВЕЛИЧЕНИЕ СКОРОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ



Формирование проектной команды с П4.0 быстрее привлечения:

- консультантов **на 28%** на 12 р.д.
- штатных сотрудников **на 23%** на 14 р.д.

# Формат работы в гибких командах

## Гибкая команда —

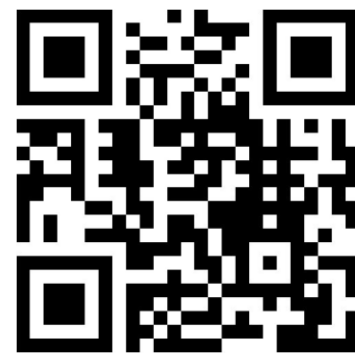
кросс-функциональная группа размером от 3 до 10 человек, собранная под реализацию конкретного проекта бизнеса или государства на краткосрочный период.

## Признаки гибкой команды:

- команда формируется добровольно, по принципу самовыдвижения;
- 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.

**П4.0**

Опрос



# Как Профессионалы 4.0 работают с командами

## Ценные услуги



Персональный менеджер



Сессия по проблематизации –  
определение границ проекта



Упаковка проекта



Публикация проекта на  
платформе

## Сервисы



Поиск участников команд



Трекинг проектов



Оценка, обратная связь,  
рейтинги



Рекомендованный список

# Лайфхаки по удаленной работе в гибких командах

## Главная задача – обеспечить прозрачность в задачах и рабочем графике

- Определяем режим и общие рабочие часы, в которые сотрудник должен быть доступен\*
- Балансируем синхронный и асинхронный форматы общения
- Используем инструменты настройки рабочего процесса: таск-трекеры, ежедневные общекомандные звонки
- Фиксируем все договоренности
- Даем и запрашиваем обратную связь
- **Сервис трекинга, помогающий перевести процесс в удаленный формат без потери качества и скорости**

Помнить, что встреча - это созвон. С видео!

# Типы проектов на платформе

## ТИПЫ ПРОЕКТОВ

- Анализ лучших практик
- Оптимизация процессов
- Генерация новых идей
- Бизнес-моделирование
- Экспертные задачи
- Разработка ИТ и цифровых решений

## ПРИМЕРЫ

- Создание моделей коммерциализации цифровой платформы для технологического центра «Бажен»
- Определение взаимосвязи параметров инвестиционной политики и ROACE
- Проверка изображений схемы движения с использованием нейронной сети
- Разработка методики расчета и распределения затрат на транзакционную деятельность и формирование системы показателей
- Разработка ТЗ и прототипа мобильного приложения системы финансового контроля
- UX/UI анализ портала
- Разработка системы метрик для оценки эффективности цепочки поставок

ИТОГИ ГОДА  
РАБОТЫ:

**241**

проект на  
платформе

**126**

завершенных

# Примеры проектов, реализованных через П4.0



Определение взаимосвязи параметров инвестиционной политики и ROACE

| Роль   | Вознаграждение                        | Сроки   | Отклики   |
|--|---------------------------------------|---|-----------|
| <b>Финансист</b>   | <b>100 000 руб./<br/>30% загрузка</b> | <b>14 дней - поиск/<br/>3 мес. - реализация</b> | <b>23</b> |
| Требовалось построить финансовую модель, определяющую взаимосвязь параметров инвестиционной политики и ROACE с учетом сложившейся структуры инвестиционного портфеля условного среднесрочного плана Компании |                                       |   |           |

**РЕЗУЛЬТАТ:** Финансовая модель, включающая:  
Отчет о движении денежных средств, Баланс, Отчет о прибылях и убытках.  
Позволяет смоделировать множество значений параметров инвестиционной политики и значений ROACE при разных ставках дисконтирования

# Примеры проектов, реализованных через П4.0



Расчет возврата на инвестиции  
в обучение сотрудников

| Роль                       | Вознаграждение                 | Сроки   | Отклики   |
|----------------------------|--------------------------------|---|-----------|
| <b>Финансовый аналитик</b> | <b>Сертификаты на обучение</b> | <b>12 дней - поиск/<br/>3 мес. - реализация</b> | <b>11</b> |

Сделать обзор существующих российских и международных практик оценки возврата на инвестиции (ROI, return on investment) и эффекта от обучения для корпораций в области обучения и развития управленческих кадров и предложить свою модель расчета этого эффекта, адекватную крупной российской компании

**РЕЗУЛЬТАТ:** Проведен анализ опыта ведущих игроков (провайдеров и клиентов) и общепринятых моделей в сфере оценки результативности и финансового эффекта образовательных программ для руководителей. Сформирована модель расчета эффекта от обучения, применимая в крупных российских корпорациях

# Примеры проектов, реализованных через П4.0



Сравнительный анализ норм законодательства в области трансфертного ценообразования в России и за рубежом

| Роль                        | Вознаграждение                        | Сроки  | Отклики  |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|----------|
| <b>Налоговый специалист</b> | <b>150 000 руб./<br/>30% загрузка</b> | <b>14 дней- поиск/<br/>3 мес. - реализация</b> | <b>9</b> |

Анализ действующего законодательства в области ТЦО и требований инициативы ОЭСР по борьбе с размыванием налоговой базы (BEPS) в странах присутствия Группы «Газпром нефть» (Австрия, Казахстан, Нидерланды, Сингапур, Сербия, Эстония), а также сопоставление положения локального и международного законодательства по ТЦО с российскими требованиями

**РЕЗУЛЬТАТ:** Подготовлен отчет, включающий описание и сравнение норм законодательного регулирования ТЦО (6 стран)

# Примеры проектов, реализованных через П4.0



Анализ изменений по международному налогообложению в странах присутствия компании

| Роль                         | Вознаграждение                       | Сроки   | Отклики  |
|------------------------------|--------------------------------------|---|----------|
| <b>Налоговый консультант</b> | <b>75 000 руб./<br/>30% загрузка</b> | <b>5 дней- поиск/<br/>2 мес. - реализация</b> | <b>9</b> |

Анализ и сравнение действующих и планируемых норм законодательства в области международного налогообложения (включая, но не ограничиваясь: MLI, ATAD I, ATAD II, DAC6, ICAP, нормы о раскрытии бенефициаров, требования о фактическом получателе дохода, требования к уровню экономического присутствия и др.) в странах присутствия Группы «Газпром нефть»

**РЕЗУЛЬТАТ:** Подготовлен отчет на базе сравнительного анализа законодательных требований, а также планируемых изменений в законодательных требованиях в ряде иностранных юрисдикций (24 страны)

# Специальное предложение участникам встречи

## Бесплатные сервисы П4.0 для 10 первых проектов, размещенных на платформе

- Персональный менеджер
- Упаковка проекта
- Поиск профессионалов и оценка их soft skills
- Анализ портфолио
- Трекинговое сопровождение проектов
- Сбор подходов к решению задачи

## Бесплатный трекинг для первых 3 проектов вне платформы

### Чем поможет трекер:

Настроит рабочие процессы  
Научит команду правильно общаться

Поможет выработать правила и полезные привычки  
Посоветует инструменты для удаленной работы и покажет, как ими пользоваться

Договорится, как измерять результат  
Зафиксирует условия, при которых проект можно назвать успешным

### Что получит команда проекта:

➤ Станет **меньше встреч** — ровно столько, сколько нужно вашей команде, чтобы быть в курсе, что происходит, обсудить важное и всё успеть.

➤ Установится **понятный формат работы**: все знают, как и когда проходят регулярные встречи, где найти информацию, как связаться с коллегами, к кому идти с фидбеком.

➤ Появятся **четкие планы** — когда каждый понимает, что команда делает сегодня, завтра и через неделю. И как реагировать, если что-то идёт не так.

## Платформа как внутренний инструмент АКК для реализации проектов ее участников

## Мы на связи

Наталья Кондратюк,  
ПАО «Газпром нефть»,  
управление партнерствами платформы «Профессионалы 4.0»

8(921) 587-70-24

Kondratyuk.NaV@gazprom-neft.ru



# Приложение

Тема гибких команд в повестке  
российских корпораций

# Повестка российских корпораций в области гибких команд (1/2)



В будущем задачи будут всё более гибкими, они будут возникать на стыке различных функций и компетенций. [Сегодня] команда – это динамичная структура, которая сможет объединяться для достижения разных целей. Либо длинных и больших (например, которые могут объединить всех сотрудников СИБУРа), либо вокруг компактных. В последнем случае параллельно может существовать несколько гибких команд внутри одного коллектива

---

**Член правления, управляющий директор по экономике и финансам «СИБУР»  
Александр ПЕТРОВ**



Первая волна agile-трансформации [команды компании] была проведена с розничным блоком, который является лидером в этом процессе. Методология охватила уже более 1100 сотрудников СберТеха. Сбербанк создал все условия для комфортной работы, выделил для agile команд отдельный офис на Кутузовском проспекте, где заказчики сидят рядом с разработчиками.

---

**Генеральный директор СберТех  
Алиса Мельникова**



«Центротех» был создан путем объединения шести предприятий, слияния шести разных коллективов. Идея, ради которой создавался НПО — использовать компетенции разных специалистов для создания новых продуктов, себя оправдала. [Кроме того,] в этом году мы запускаем кросс-сегментную команду по подбору сотрудников. Команда будет фокусироваться на найме для всех сегментов, что опять-таки будет обеспечивать, с одной стороны, эффективность, с другой — соблюдение единых стандартов и принципов отбора.

---

**Генеральный директор НПО «Центротех»  
ГК «Росатом»  
Илья Кавелашвили**

# Повестка российских корпораций в области гибких команд (2/2)



Важное изменение — переход на более гибкие отношения с поставщиками. Раньше банк нанимал их на четко фиксированный спектр работ по объемам, срокам и оплате. Сейчас мы переходим на другой принцип: мы договариваемся с поставщиками, чтобы они вошли в состав нашей Agile-команды и участвовали в проекте как ресурс. Таким образом, все ключевые изменения направлены на то, чтобы «научиться разрабатывать быстрее, более качественно и дешевле».

---

**СIO Альфа-Банк  
Мартин Пилецки**



Клиенту нужен конкретный продукт и соответствующая команда в компании, которая обеспечит требуемые характеристики на всем жизненном цикле продукта. [Поэтому, наша] основная задача — сделать их [команды] более гибкими и адаптированными под потребности клиента. Здесь «Северсталь» начала трансформацию с производственных, торговых и маркетинговых подразделений

---

**Владелец ПАО «Северсталь»  
Алексей Мордашов**



Сегодня ключевая цель МТС — трансформация бизнеса. [С этой целью] в МТС появилось новое структурное подразделение — Центр инноваций, где придумывают, развивают и тестируют прорывные технологии. В рамках Центра инноваций под каждое направление формируется команда из числа действующих сотрудников Группы МТС — это работники не только МТС, но и дочерних компаний, такие как МГТС, Энвижн Груп, МТС Банк и других

---

**Из Отчета в области устойчивого  
развития Группы МТС 2018**