



▶ **ГИНИЕВА Светлана Борисовна**
Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики труда
и управления персоналом

**Уральский государственный
экономический университет**
620144, РФ, г. Екатеринбург,
ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
Тел.: (343) 221-17-16
E-mail: ginsb@yandex.ru



▶ **ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич**
Кандидат экономических наук, доцент
кафедры стратегического маркетинга

**Национальный исследовательский
университет**
«Высшая школа экономики»
101000, РФ, г. Москва,
ул. Мясницкая, 20
E-mail: rdoizhenko@hse.ru

Ключевые слова

КРАУДСОРСИНГ
ВНУТРЕННИЙ КРАУДСОРСИНГ
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА
ВОВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

JEL classification

L24, L29, M19

Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала

Аннотация

В статье рассмотрены возможности использования краудсорсинга как инструмента вовлечения персонала. Проанализирована сущность вовлеченности персонала, сопоставлены понятия «вовлеченность персонала» и «вовлечение персонала». Вовлечение персонала понимается как комплекс мероприятий, который формирует у работников устойчивый интерес к решению организационных задач, дополнительную эмоциональную привязанность к целям и ценностям организации. Определена суть краудсорсинга, описана схема его проведения, представлена классификация краудсорсинговых проектов. Выделены преимущества использования внутреннего краудсорсинга, реализуемого силами персонала компании, как для организации, так и для работников. Рассмотрены примеры использования данной технологии для решения организационных задач и вовлечения персонала на примере ОАО «Сбербанк России», отечественной компании, которая первой внедрила внутренний краудсорсинг в свою деятельность.

ВВЕДЕНИЕ

Научно-технический прогресс приводит к значительным изменениям в производительности труда работников. Однако экспоненциальный рост изменений в обществе не соответствует возможностям людей по их интеграции в своей жизни. И эта особенность характерна для всех сторон общественного существования, в том числе и в сфере управления человеческими ресурсами. Многие нововведения не находят применения из-за того, что работники отказываются их использовать в своей деятельности, у них отсутствует желание делать что-то новое для блага организации. Поэтому прежде чем вносить какие-либо изменения в систему управления персоналом, необходимо подготовить работников к их принятию. Исследования показывают, что сделать это можно с помощью вовлечения персонала в процесс изменений. Одним из новых инструментов формирования у работников вовлеченности в трудовую деятельность является внутренний краудсорсинг. Сам по себе краудсорсинг уже почти 10 лет занимает умы теоретиков и практиков (с момента первого упоминания данного термина в работе Дж. Хау в 2006 г. [1]). В первую очередь его рассматривают в качестве инструмента привлечения заинтересованной общественности к решению актуальных для компании проблем. Однако не следует забывать, что и персонал организации может выступать в качестве целевой аудитории краудсорсинга, в данном случае можно говорить об осо-

бой разновидности данной технологии. В силу определенной специфики подобной деятельности необходимо рассмотреть возможности и направления использования внутреннего краудсорсинга для вовлечения персонала в работу организации. Но прежде опишем, что собой представляет данная технология и каковы ее возможности в сфере управления персоналом.

КРАУДСОРСИНГ КАК НОВАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА В КОМПАНИИ

Отметим, что трудовая деятельность, как и любая другая форма человеческой деятельности, претерпевала за время эволюции общества значительные изменения. Одним из ключевых факторов развития экономики является разделение труда, и как показывают последние десятилетия, этот феномен также не статичен. С нашей точки зрения, эволюцию форм разделения труда можно представить в виде схемы (рис. 1).

Как видно из рис. 1, каждый этап был обозначен нами термином с корнем *sourcing* (от английского *sourcing* – «передача ресурсов»): от *self-sourcing* (единоличного производства, в котором все производство сосредоточено в руках одного работника), через *in-sourcing* (разделения труда внутри организации) и *out-sourcing* (передачи ряда трудовых функций за пределы организации в специализированные организации), к *crowd-sourcing* (передачи некоторых трудовых функций массовому сообществу людей в форме публичной оферты). С нашей точки зрения, именно краудсорсинг

Internal Crowdsourcing as an Instrument of Personnel Involvement

Abstract

In the article the opportunities to utilise crowdsourcing as an instrument of personnel involvement are considered. The essence of personnel engagement is analysed, the terms "personnel engagement" and "personnel involvement" are compared. Personnel involvement is understood as a set of measures that forms employees' abiding interest in solving organizational problems and an increased emotional attachment to the organization's aims and values. The essence of crowdsourcing is defined, its implementation scheme is described, and the classification of crowdsourcing projects is developed. The authors highlight the advantages of the use of internal crowdsourcing, i.e. implemented through the efforts of the company's staff, for the employees and the organization itself. Examples of the application of this technology for resolving organizational issues and involving personnel are offered. The case study of OAO Sberbank, the first Russian company that implemented internal crowdsourcing in its activity, is provided.

INTRODUCTION

The scientific-technological progress leads to considerable shifts in productivity of employees. However, exponential growth of social changes does not correspond to the opportunities of people to assimilate them in their lives. And this particularity is typical of all the aspects of social life, including the sphere of human resource management. Many innovations remain unclaimed due to the fact that employees cannot find a use for them in their work and they are not motivated to do something new for the sake of the organization. Thus, before introducing any changes to the system of human resource management, it is necessary to ensure whether the employees are ready for alterations and, if not, prepare them. Studies demonstrate that the best way to do this is to involve personnel into the process of making changes. Internal crowdsourcing is one of the new instruments designed to encourage employees' engagement to the labour activity. The term *crowdsourcing* dates back to 2006, when it was first coined by J. Howe [11], and since then, for a decade now, it has engrossed the minds of theorists and practitioners. Crowdsourcing is primarily regarded as a tool for attracting the public to resolving the company's topical problems. We should bear in mind that the company's staff can be treated as a target audience of crowdsourcing, and in this case we can talk about a special variety of this technology. Due to the certain specifics of such activities, it is necessary to analyze opportunities and directions of using internal crowdsourcing to involve employees in the work

of the organization, but first, let us describe this technology and its opportunities in the sphere of personnel management.

CROWDSOURCING AS A NEW FORM OF LABOUR ORGANIZATION IN A COMPANY

We should note that labour activity, like any other form of human activity, has undergone significant changes in the process of the evolution of society. The division of labour is one of the key factors in the development of economy, and as last decades showed, this phenomenon is not static as well. In our opinion, the evolution of the forms of the division of labour can be presented as follows (Fig. 1).

As Fig. 1 illustrates, each stage carries a name with the root *sourcing* (the transfer of resources): from *self-sourcing* (sole production, when all production is concentrated in the hands of one individual), through *in-sourcing* (the division of labour within the organization) and *out-sourcing* (transferring a number of labour functions to external specialized companies) to *crowd-sourcing* (the transfer of some labour functions to a large group of people in the form of public offer). From our viewpoint, this is crowdsourcing that represents one of the newest and the most progressive forms of labour implementation in the modern society. Attributing crowdsourcing to a special form of labour relations is beyond the scope of the present article (this aspect is discussed in one of our previous publications [3]), however, we should specify that it cannot be unambiguously attributed to neither labour nor entrepreneurial relations. This is a unique hybrid mix of civil, la-

▶ **Svetlana B. GINIEVA**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of
*Labour Economics and Personnel
Management Dept.*

Ural State University of Economics
620144, RF, Yekaterinburg,
8 Marta/Narodnoy Voli St., 62/45
Phone: (343) 221-17-16
E-mail: ginsb@yandex.ru

▶ **Ruslan A. DOLZHENKO**
Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of
Strategic Marketing Dept.

National Research University
"Higher School of Economics"
101000, RF, Moscow,
Myasnitskaya St., 20
E-mail: rdolzhenko@hse.ru

Keywords

CROWDSOURCING
INTERNAL CROWDSOURCING
PERSONNEL ENGAGEMENT
PERSONNEL INVOLVEMENT

JEL classification

L24, L29, M19

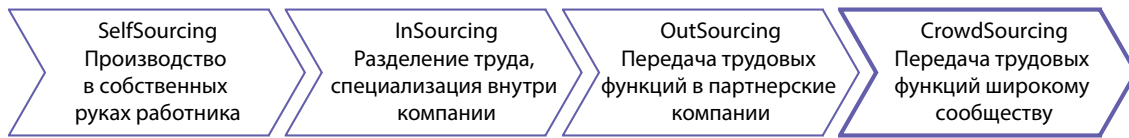


Рис. 1. Эволюция форм разделения труда

(«crowdsourcing») является одной из самых новых, прогрессивных форм реализации труда в современном обществе. Не вдаваясь в узкоспециализированные обоснования отнесения краудсорсинга к особой форме трудовых отношений (с ними более подробно можно ознакомиться в одной из наших прежних публикаций [3]), отметим, что его нельзя в чистом виде отнести ни к трудовым, ни к предпринимательским отношениям – это своеобразная гибридная форма (смесь гражданских, трудовых, договорных, партнерских) отношений, поэтому краудсорсинг – особый вид метатрудовых отношений.

Термин «краудсорсинг» был придуман Дж. Хау, который понимал под ним «акт компании или учреждения по передаче некоторой функции, ранее выполнявшейся своими сотрудниками, внешнему исполнителю, являющемуся неопределенным (и обычно весьма многочисленным) множеством людей в сети, в форме открытого призыва... Важной предпосылкой является использование формата открытого обращения к обширной сети потенциальных исполнителей» [10].

Разнообразие возможностей применения краудсорсинга обуславливает тот факт, что он все чаще становится объектом изучения многих гуманитарных и социальных наук – от психологии, филологии и культурологии до экономики, социологии, политологии и юриспруденции. В отечественных научных работах краудсорсинг в первую очередь анализируется с точки зрения возможностей его использования для активизации инновационного потенциала общества [7], доработки нормативных документов [1], оценки предложений на регистрацию патентов [6], создания виртуальных сообществ [8] (тематика самых цитируемых работ по краудсорсингу в Elibrary). Отметим, что лишь в работах И.Д. Котлярова рассматривается, как использование краудсорсинга в компании может повлиять на трудовые отношения и отчуждение труда в частности (см., например, [5]).

В контексте нашей работы необходимо определить сферу применимости краудсорсинга с точки зрения организации, и тогда его можно обозначить как использование интеллекта и опыта боль-

шого количества клиентов, сотрудников, заинтересованной общественности для поиска новых идей по улучшению продуктов, процессов, сервисов и(или) экспертизы важных решений и документов организации.

Применительно к использованию краудсорсинга для нужд организации можно выделить разные его виды. Ключевое значение имеет то, кто именно может быть привлечен к краудсорсинговому проекту в качестве участника. С учетом этого мы предлагаем рассматривать три вида краудсорсинга в зависимости от способа (условий) привлечения участников:

- массовый – в данном краудсорсинге задействовано максимально возможное количество участников проекта, их состав не персонифицирован;

- открытый – в данный вид краудсорсинга активно приглашается определенная целевая аудитория, но доступ других участников не ограничивается. Для эффективной реализации проекта необходимо участие определенного количества представителей целевой аудитории (в зависимости от сложности темы, рассматриваемой области и т.п.);

- закрытый – доступ к краудсорсинговому проекту предоставляется ограниченному кругу персонифицированных участников, прошедших специализированный отбор.

Кроме того, можно провести разделение между аудиторией участников краудсорсинга по такому основанию, как аудитория (представители внутренней/внешней среды по отношению к заказчику). Например, если решается конкретная задача, поставленная компанией, в качестве аудитории краудсорсингового проекта может выступать персонал самой организации либо внешние по отношению к ней участники – клиенты, заинтересованная общественность. С учетом этого по критерию «аудитория» мы предлагаем выделять два вида краудсорсинга:

- внешний – с участием всей возможной аудитории – сотрудников, клиентов, партнеров, заинтересованной общественности. Возможности использования внешнего краудсорсинга для решения актуальных для бизнеса задач были рассмотрены нами ранее [2];

- внутренний – в качестве участников могут быть задействованы только представители заказчика. Потребность в таком краудсорсинге может возникнуть в силу необходимости сохранить конфиденциальность проблемы либо из-за потребности в специализированных знаниях, которыми могут обладать только представители заказчика.

Следующий важный критерий определяет характер и продолжительность использования краудсорсинга: он может реализовываться разово, для решения конкретных задач, либо проводиться на постоянной основе и предполагать встроенность в процессы организационного управления. С учетом этого критерия, по компонентному содержанию и продолжительности, краудсорсинг может быть двух видов:

- постоянный – проведение различных проектов, связанных общим направлением, открытых на срок более 2–3 месяцев, например, сбор предложений от участников по улучшению деятельности подразделений организации, улучшению бизнес- и обеспечивающих процессов;

- целевой – проведение разовых проектов, сроком не более 2–3 месяцев, не связанных между собой тематически; к ним можно отнести проекты по доработке нормативных документов, различные конкурсы, мероприятия по вовлечению участников в совместную деятельность и т.п.

В обобщенном виде предложенные классификации краудсорсинга представлены на рис. 2.

Объектом рассмотрения в нашей работе выступает внутренний краудсорсинг, реализуемый силами персонала компании. Какие преимущества получит организация в случае его использования? Во-первых, внутренний краудсорсинг дает возможность каждому сотруднику влиять на принимаемые в организации решения и процессы. Во-вторых, он позволяет найти оптимальное решение или сокращает вероятность принятия неправильного решения, а значит, потери времени и финансовых ресурсов, так как совокупный объем знаний и опыта участников краудсорсинга несопоставимо выше, чем у любого эксперта и рабочей группы. И наконец, в-третьих, использование краудсорсинга в органи-

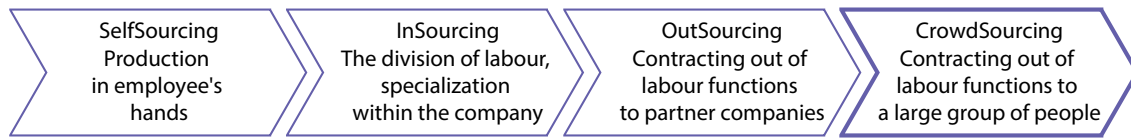


Fig. 1. The evolution of the forms of the division of labour

bour, contractual and partnership relations. Crowdsourcing is therefore a special type of meta-labour relations.

The term crowdsourcing was introduced by Jeff Howe. He defined crowdsourcing as the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential labourers [10].

Due to multiple opportunities for application, crowdsourcing is studied by many human and social sciences – from psychology, philology and culture to economics, sociology, political science and law. In Russian research papers, crowdsourcing is primarily analyzed in terms of its opportunities to enhance innovation potential of the society [7], revise regulatory documents [1], evaluate the proposals for patent registration [6] and create virtual communities [8]¹. It is worth noting that only I.D. Kotlyarov studies how the use of crowdsourcing in a company influences labour relations and alienation of labour, in particular (see, for example, [5]).

In the context of the present paper, it is necessary to determine crowdsourcing application sphere from the standpoint of an organization. In this case, it can be defined as the use of intellect and experience of a large group of customers, employees and members of the public for producing new ideas to improve products, processes, services and (or) for carrying out an appraisal of important decisions and documents of the organization.

Talking about the utilization of crowdsourcing for the needs of the organizations, there exist various types of this technology. First of all, it is crucially important who in particular can become a participant of a crowdsourcing project. In this regard, we distinguish three types of crowdsourcing depending on the method (conditions) of attracting participants:

- Mass crowdsourcing. The maximum possible number of participants are involved in a project; their composition is not personified.

- Open crowdsourcing. A certain target audience is preferred and actively invited to this type of crowdsourcing, but other participants are also welcomed. Effective implementation of a project requires a certain number of the target audience involved (depending on the complexity of the topic, the area under consideration and so on).

- Closed crowdsourcing. Only a limited number of personified participants, who passed through a specialized selection process, are allowed.

In addition, it is possible to distinguish participants of a crowdsourcing project using the category “the audience (representatives of internal/external environment in relation to the ordering customer)”. For example, if a concrete problem posed by the company has to be resolved, then the audience of a crowdsourcing project can embrace the staff of this company or participants from outside the company such as clients and the interested members of the public. Thus, according to the criterion “the audience”, we suggest distinguishing two types of crowdsourcing:

- External. The maximum possible audience is involved such as employees, clients, partners, interested parties. The opportunities to use external crowdsourcing for dealing with topical business problems were discussed earlier [2].

- Internal. Only representatives of the ordering customer can act as participants of the project. The need for such crowdsourcing can arise due to the necessity to preserve the confidentiality of a problem or the need for specialized knowledge and expertise, which only representatives can possess.

The next important criterion determines the nature and duration of the crowdsourcing application. Indeed, it can be implemented as a one-off project for accomplishing specific tasks, or be applied on a regular basis and embedded in the processes of organizational management. According to this criterion (content and duration), crowdsourcing can be of two types:

- Constant. This kind of crowdsourcing implies undertaking various projects which belong to the same direction and last for 2–3 months or more. They include, for instance, collecting participants’ suggestions on boosting performance of the organiza-

tion’s departments and improving business and supporting processes.

- Target-oriented. This sort of crowdsourcing involves one-off projects of 2–3 months’ duration which do not share a common topic. They include programmes to finalize regulatory documents, various competitions, and activities to engage participants in a joint project, etc.

Thus, the aforementioned classifications of crowdsourcing can be represented as follows (Fig. 2).

The central purpose of the paper is to study internal crowdsourcing, which is implemented by the staff of an organization. What are the benefits an organization gets in case of using it? First, thanks to internal crowdsourcing, every employee has an opportunity to influence the processes and decisions taken within the company. Second, it helps reach the right decision or reduces the possibility of making a wrong one and, therefore, saves time and money as the aggregated knowledge and experience of all participants are incomparably superior to those of any expert of a working group. And third, when using crowdsourcing, a company accelerates transformation processes significantly since they directly depend on engagement of employees and clients to the process of changes. Thus, the use of crowdsourcing in a company can exert an immediate effect on the degree of employees’ engagement.

Let us discuss, what engagement of personnel means and in which way the use of crowdsourcing can influence the company. First of all, it is necessary to draw a distinct line between the two terms – engagement of personnel and involvement of personnel. In the practice of human resource management, involvement of personnel is a set of measures aimed at involving employees in the process of the company’s governance by giving them powers to impact the decisions and actions concerning their work. In other words, it describes the external aspect of impact of an organization on its staff and may result in a response in the form of creation of stable behavioural attitudes among employees and an increase of personnel’s engagement. Engagement of employees, in turn, reflects the special attitude of the staff towards the organization. From the authors’

¹The themes of the most cited publications on crowdsourcing (according to elibrary.ru).

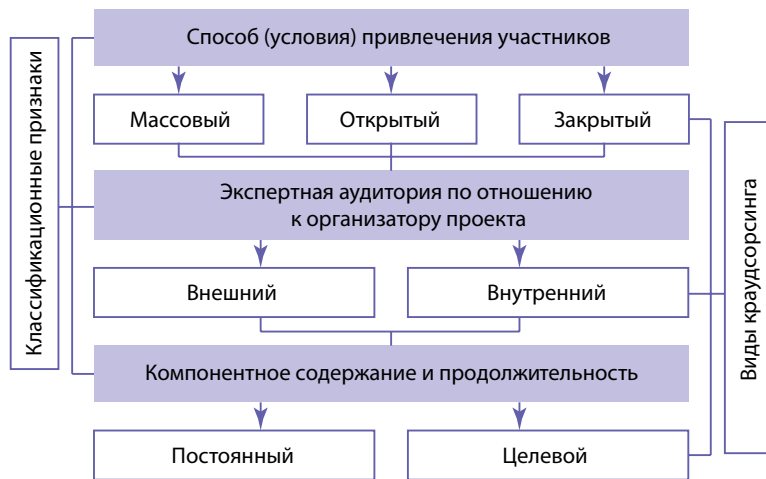


Рис. 2. Виды краудсорсинга в соответствии с различными классификационными признаками



Рис. 3. Факторы, влияющие на вовлеченность персонала, по методике Gallup

зации значительно повышает скорость преобразований, так как она напрямую зависит от вовлеченности сотрудников и клиентов в процесс изменений. Таким образом, использование краудсорсинга в практике компании может оказать прямое влияние на уровень вовлеченности ее персонала.

Рассмотрим, что такое вовлеченность персонала и каким образом использование краудсорсинга в компании может повлиять на нее. В первую очередь разграничим понятия «вовлеченность персонала» и «вовлечение персонала». В практике управления человеческими ресурсами вовлечение персонала понимается как комплекс мероприятий, связанных с привлечением сотрудников к управлению организацией с помощью предоставления им возможности оказывать влияние на решения и действия, которые влияют на их работу. Другими словами, она характеризует внешнюю сторону воздействия организации на сотрудников и может повлечь ответную реакцию в виде формирования устойчивых поведенческих аттитудов у работников, усиления во-

влеченности персонала. Вовлеченность персонала, в свою очередь, отражает особое отношение работников к организации и реализуемой в ней трудовой деятельности. С нашей точки зрения, вовлеченность персонала – это устойчивый аттитуд, характерный для работника, который предполагает его длительную концентрацию на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий свое выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации.

Как отмечает S. Verba, вовлеченность персонала – это в первую очередь predisposition человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знания, интереса и результативности [13]. Знания о работе, которую работник осуществляет, в сочетании с желанием разбираться в веяниях, быть в курсе нововведений и очевидной результативностью его работы и формируют его вовлеченность.

Одним из самых известных подходов к оценке и управлению вовлеченностью

персонала является концепция вовлеченности персонала исследовательского института Gallup. Она предполагает использование опросника Q12 (первоначальное название «The Gallup Workplace Audit» или «GWA»), который включает в себя 12 утверждений. В основе данного опросника лежит подход максимизации талантов, согласно которому:

Производительность участника деятельности = Его таланты × (Отношения + Правильные ожидания + Признание / Награда).

Каждое утверждение опросника Q12 затрагивает ряд факторов, влияющих на общий уровень вовлеченности персонала (рис. 3).

Чем больше эти факторы представлены в работе сотрудника, тем сильнее будет его вовлеченность в трудовую деятельность в компании. Кроме того, исследования показывают, что если организация предоставляет своему персоналу условия для реализации профессиональных навыков и умений, увеличивает автономность работников, использует систему обратной связи и др., его вовлеченность возрастает [12]. Именно с помощью краудсорсинга могут быть реализованы эти условия для роста уровня вовлеченности. Таким образом, можно утверждать, что внутренний краудсорсинг является тем инструментом, использование которого в компании позволит вовлекать персонал в реализуемые изменения.

Уточним, что, с одной стороны, участие в краудсорсинговой деятельности формирует у работников вовлеченность, но с другой – к краудсорсингу в первую очередь присоединяются уже вовлеченные сотрудники, т.е. краудсорсинг является инструментом не только формирования вовлеченности, но и ее реализации.

Таким образом, участие в краудсорсинге позволяет работникам прикладывать свои таланты к улучшению производственных процессов, осознать свою причастность к реализуемым в компании изменениям, приводит к росту ее привлекательности в глазах персонала.

К сожалению, среди отечественных компаний краудсорсинг пока не получил достаточного распространения. Однако одна из них уже в полной мере внедрила данную форму отношений в свои организационные процессы. Речь идет о Сбербанке России. Рассмотрим, каким образом в данной организации внутренний краудсорсинг используется для решения организационных задач и вовлечения персонала.

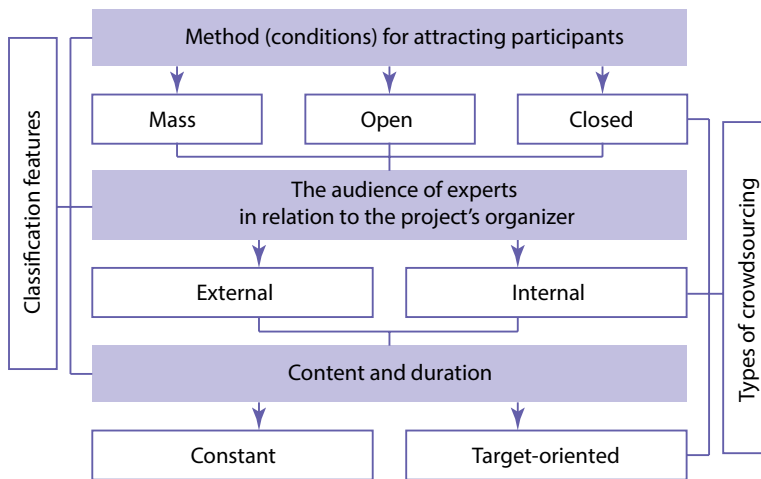


Fig. 2. Types of crowdsourcing by various classification features

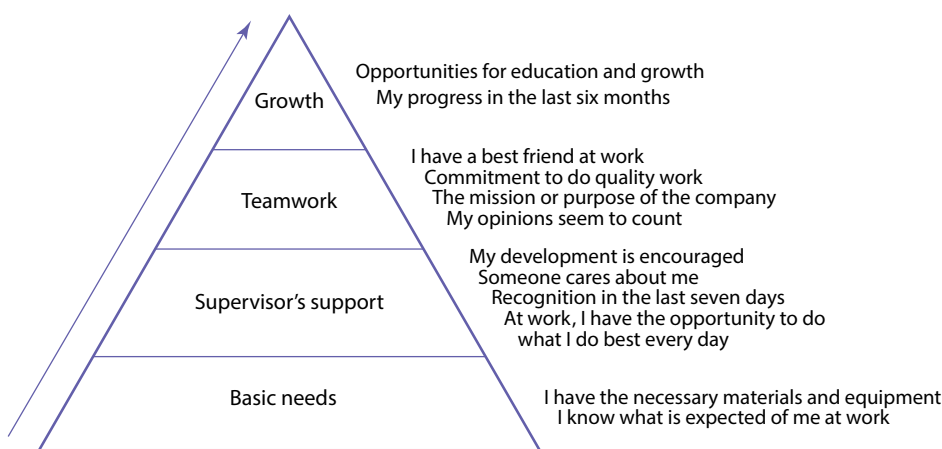


Fig. 3. Factors influencing employee engagement according to Gallup methodology

point of view, engagement of personnel is a steady attitude of employees implying their continuous concentration on handling the tasks which produce additional effect for the organization. This attitude is manifested in additional emotional attachment of employees to the purposes and values of the organization.

According to S. Verba, engagement of personnel is primarily a predisposition of an individual to participate in one or another labour activity, which consists of three components – knowledge, interest and performance [13]. Employee's expertise and knowledge of the work, combined with a desire to understand the trends, stay abreast of innovations and deliver impressive performance form their engagement.

The concept of employee engagement of Gallup Research Institute is one of the most well-known approaches to evaluation and management of staff engagement. It involves the use of Q12 questionnaire ("The Gallup Workplace Audit" or GWA) embracing twelve statements. The approach of talents maximization forms the basis of this questionnaire, according to which:

Per-person productivity = Talent * (Relationship + Right Expectation + Recognition / Reward).

Each statement of Q12 questionnaire covers a number of factors influencing the overall level of employee engagement (Fig. 3).

The more obvious these factors in the work of employees, the stronger their engagement in the company's labour activity. Moreover, scientific studies demonstrate that if an organization provides favourable conditions for its staff to implement their professional skills and abilities, increases autonomy of its workers, uses the feedback system, etc., then personnel engagement will increase [12]. Crowdsourcing helps fulfil these conditions for enhancing personnel engagement. Thus, we can argue that internal crowdsourcing is a tool, which enables a company to involve its personnel in the implemented changes.

We should specify that, on the one hand, participation in crowdsourcing activity does generate engagement of personnel, but, on the other hand, crowdsourcing projects are primarily joint by employees who are already absorbed by their work.

It means that crowdsourcing is a tool of both formation and implementation of engagement.

Thus, taking part in crowdsourcing increases the attractiveness of the company in the eyes of the staff and enables employees to utilize their talents for improving production processes and realize their contribution to the changes that take place in the company.

Unfortunately, at the moment not many Russian companies are involved in the practice of crowdsourcing. However, one of them, namely Sberbank, has fully implemented this form of relations in its organizational processes. Let us discover the way, in which this organization applies internal crowdsourcing in order to resolve organizational problems and engage its employees.

EXPERIENCE IN THE USE OF INTERNAL CROWDSOURCING FOR ENGAGING PERSONNEL IN THE COMPANY'S LABOUR ACTIVITY

Several years ago Sberbank adopted a number of innovations in its practice that scarcely have any analogues in Russian and foreign practices. Here, we are referring to the development of crowdsourcing by a credit organization.

The management of the bank planned to involve 250 thousand administrators and other employees in the process of changes and use their intellect and experience in an effective manner. In this case, the size should become the bank's asset. In just a few years, the system of internal crowdsourcing was established in the company. At the moment, it is built on three key foundations: methodology, infrastructure and instruments of personnel involvement. Let us consider their content in details.

We will start off by discussing the crowdsourcing methodology in the bank. It incorporates a range of documents regulating crowdsourcing activity in the company. In the first place, this is a technological scheme of crowdsourcing organization which determines the roles of all the participants and the principles of their interaction. Moreover, currently crowdsourcing is obligatory when developing any internal document of the bank, i.e. employees are able to influence the content of those provisions and regulations which they will have to carry out in the future. Moreover, every regional branch of Sberbank has a division in its structure that is responsible for organization of crowdsourcing in the subordinate offices and involvement of the staff to the topical projects.

1. От проблемы к лучшему решению

Оптимизация существующего процесса (IDEA CHAMPION)

- Для поиска лучшего / наиболее действенного оптимизационного решения
- Необходим список заранее выявленных проблем
- Результат не предопределен (могут возникать идеи вне темы проекта)

- Продолжительность 2–3 месяца
- Строго определенная последовательность этапов проекта
- Необходима строгая модерация
- Возможна реализация широким кругом участников

2. От гипотезы к конкретному результату

Разработка нового продукта/услуги/процесса (СОЗДАНИЕ)

- Для разработки документа, модели процесса и т.п.
- Для работы необходимо общее описание гипотезы, идеи, концепции
- Предсказуемый, но не предопределенный результат

- Продолжительность 1,5–2 месяца
- Ограниченный круг участников
- Необходим специальный отбор участников (по уровню компетенций)

3. От проекта к итоговой версии

Совместное написание документов (ЭКСПЕРТИЗА)

- Для экспертизы решения/концепции/проекта документа
- Для работы необходимо разработанный проект документа/решения
- Хорошо предсказуемый результат

- Продолжительность 1–1,5 месяца
- Ограниченный круг профессиональных участников
- Умеренная модерация

Рис. 4. Типы краудсорсинговых проектов, используемых в Сбербанке

Примеры краудсорсинга нормативных документов

Примеры документов	Результаты краудсорсинга
Стандарты сервиса обслуживания физических лиц в филиалах Банка	Скорректированы скрипты и тактика обслуживания, детализированы задачи, учтены лучшие практики
Управление работоспособностью терминалов и банкоматов	Детализирован контроль над обслуживающими организациями, сбалансированы функции обслуживающих подразделений
Альбом кредитных продуктов для малого бизнеса	Расширены условия рефинансирования кредитов других банков

ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВНУТРЕННЕГО КРАУДСОРСИНГА ДЛЯ ВОВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В КОМПАНИИ

Сбербанк несколько лет назад начал активно использовать в своей деятельности ряд инноваций, которые практически не имеют аналогов не только в отечественной, но и в зарубежной практике. В первую очередь это освоение кредитной организацией технологии краудсорсинга.

Руководство банка планировало вовлечь 250 тыс. руководителей и сотрудников банка в процесс изменений, эффективно использовать их интеллект и опыт. В этом случае размер должен стать активом банка. За несколько лет в компании была сформирована система внутреннего краудсорсинга. В настоящее время она опирается на три ключевых основания: методология, инфраструктура и инструменты вовлечения персонала. Рассмотрим их содержание подробнее.

Начнем с методологии краудсорсинга в банке. Она включает в себя ряд документов, регламентирующих краудсорсинговую деятельность в компании. В первую очередь это технологическая схема организации краудсорсинга, в которой прописаны роли всех участников, принципы их взаимодействия. Кроме того, в настоящее время краудсорсинг обязателен при разработке любого внутреннего нормативного документа банка, т.е. сотрудники имеют возможность повлиять на содержание тех положений и регламентов, которые они в дальнейшем будут осуществлять. Также в каждом территориальном банке Сбербанка есть подразделение, в обязанности которого входит организация краудсорсинга в подчиненных отделениях, привлечение персонала к актуальным проектам.

Следующий важный аспект, обеспечивающий эффективность краудсорсинга, – специализированная инфраструктура, в первую очередь представленная

соответствующими платформами. В качестве ИТ-платформы для внутреннего краудсорсинга выступает специально созданная площадка idea.sberbank21.ru, доступ к которой возможен лишь для сотрудников, с внешними, по отношению к сети Сбербанка, компьютеров. На данном сайте осуществляется профессиональная модерация, кроме того, система позволяет реализовать настройку интерфейса сайта под конкретных заказчиков, которыми выступают бизнес-подразделения банка (розничный блок, корпоративный блок и др.).

И наконец, краудсорсинг был бы невозможен без соответствующей системы вовлечения персонала. В банке существует практика организации чтения сотрудниками ключевых книг по менеджменту и экономике. Каждый месяц новая книга публикуется издательством Сбербанка и распространяется среди сотрудников всех отделений для ознакомления с ее содержанием. В конце 2011 г. последовательно были опубликованы такие книги, как «Краудсорсинг...» [10], «Викиномика...» [9], «Wiki-правительство...» [6]. Они нужны были, чтобы подготовить персонал к тем изменениям, с которыми ему придется столкнуться в своей деятельности, к тому, чтобы начать активно использовать краудсорсинг. Кроме того, были организованы персональные обращения топ-менеджмента к персоналу банка, осуществлены коммуникации по функциональным вертикалям. В компа-

1. From the problem to the best solution

Optimization of the existing process (IDEA CHAMPION)

- To search for the best/most effective optimization solution
- A list of previously identified problems is required
- The result is not predetermined (ideas from outside the scope of the project may emerge)

- Duration: 2–3 months
- The sequence of the project's stages is strictly defined
- Accurate moderation is required
- Implementation by a wide range of actors is possible

2. From hypothesis to a concrete result

Development of a new product/service/process (CREATION)

- To develop a document, process models, etc.
- A general description of a hypothesis, idea, concept is necessary
- A predictable, but not predetermined, result

- Duration: 1.5–2 months
- A limited number of participants
- A special selection of candidates (according to their competencies) is required

3. From a project to the final version

Co-writing of documents (EXAMINATION)

- To examine a solution/concept/project of a document
- A developed project of a document / solution is required
- A well predictable result

- Duration: 1–1.5 months
- A limited number of professional participants
- Cursory moderation

Fig. 4. The types of crowdsourcing projects used in Sberbank

The examples of crowdsourcing of regulatory documents

Examples of the documents	The results of crowdsourcing
The standards of service for individuals in the bank's branches	Scripts and tactics of service are corrected, tasks are elaborated, the best practices are taken into account
Performance of terminals and ATMs	Control over servicing organizations is specified, the functions of servicing units are balanced
A set of credit products for small businesses	Additional opportunities for refinancing credits of other banks are offered

The next important aspect of crowdsourcing which guarantees its effectiveness is a specialized infrastructure, represented by the respective platforms. The specially designed online medium *idea.sberbank21.ru* serves as an IT-platform for internal crowdsourcing. Only Sberbank's employees have access to this website and only from external computers (not from Sberbank's computer network). This website is moderated and, in addition, the system allows the users to adjust its interface to every ordering customer such as business departments of the bank (retail unit, corporate unit, etc.).

And finally, without the appropriate system of personnel involvement, application of crowdsourcing in the banking sphere would be impossible. In Sberbank, there is a practice of reading the fundamental books on management and economics by its workers. Every month a new book is published by Sberbank's publishing house and distributed among the employees of all departments to familiarize themselves

with its content. In late 2011, such books as "Crowdsourcing..." [10], "Wikinomics..." [9], "Wiki-Government..." [6] were consequently published. They were needed to prepare the personnel for those changes they will have to face in their activity, and begin to actively utilize crowdsourcing. Moreover, top-management of the bank issued personal appeals to the workers and organized the feedback system. The company emphasizes that involvement of the personnel in crowdsourcing projects on urgent issues for Sberbank is provided, primarily, by personal engagement of the staff, but not by administrative measures. The organization offers financial benefits to the best contributors to the crowdsourcing projects. For employees, there is also an opportunity to demonstrate their professional qualities during the discussion (in order to earn a possible promotion).

Nowadays Sberbank uses three scenarios of crowdsourcing projects. Their characteristics are illustrated in Fig. 4.

As practice shows, dealing with an organization's documents is the best sphere for crowdsourcing. In the second half of 2013, the bank introduced a compulsory examination of all important documents stipulating the working policy and the rules of interaction with regional divisions.

During the first four months, more than 9,000 proposals were received. A quarter of them was accepted by the authors of the documents. The examples of the documents that were discussed by crowdsourcing community are presented in the Table.

This direction of crowdsourcing application can be implemented in any Russian organization. For this purpose, it is necessary to meet the following requirements: this technology should be built into organizational processes, the company's management should support the idea to use crowdsourcing and, finally, there should be a system of engaging personnel in such activities.

According to the bank's top-management, the most effective implementation of crowdsourcing was achieved in 2013, when a significant part of the bank's staff was involved in the examination and improvement of the organization's strategy (the project "Sberbank's Strategy for the period 2014–2018). The task to involve the employees scattered across Russia (over 200,000 people) and working in different departments was performed using crowdsourcing. Ideas and comments of the employees exerted a sub-

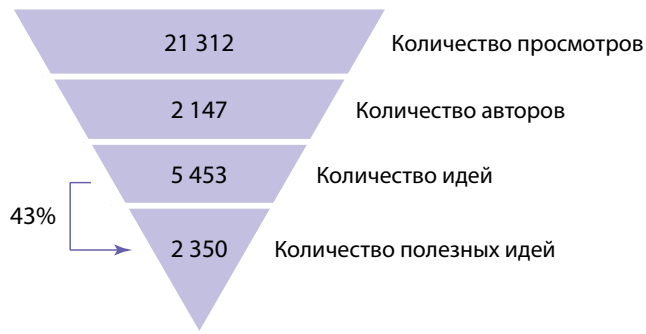


Рис. 5. Результаты внутреннего краудсорсингового проекта «Книга ценностей Сбербанка»

нии подчеркивается, что участие персонала в краудсорсинговых проектах по актуальным для Сбербанка темам обеспечивается в первую очередь личной вовлеченностью персонала, а не административными методами. В банке предусмотрена система материальных выплат лучшим участникам краудсорсинга, также существует возможность проявления их профессиональных качеств в ходе обсуждения (с целью потенциального карьерного роста).

В настоящее время в Сбербанке используется три сценария краудсорсинговых проектов. Их характеристика представлена на рис. 4.

Практика показывает, что проще всего краудсорсинг можно использовать для работы с документами организации. Именно поэтому во второй половине 2013 г. в банке стала обязательной экспертиза всех важных документов, определяющих политику работы и правила взаимодействия с территориальными подразделениями.

За первые четыре месяца работы в этом направлении было получено более 9 тыс. предложений. Четверть из них была принята авторами документов. Примеры документов, которые были обсуждены краудсорсинговым сообществом за это время, приведены в таблице.

Данное направление использования краудсорсинга может быть реализовано в любой отечественной организации, для этого необходимо, чтобы данная технология была встроена в организационные процессы, чтобы ее использование было поддержано на уровне руководства компании и, наконец, чтобы была предусмотрена система вовлечения персонала в подобную деятельность.

Самое эффективное применение краудсорсинга внутри организации было осуществлено в 2013 г., когда значительная часть персонала банка была привлечена к экспертизе и улучшению стратегии организации (проект «Стратегия Сбербанка на период 2014–2018 гг.»).

Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России (более 200 тыс. чел.), работающих в разных подразделениях, была решена с помощью краудсорсинга. Идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание Стратегии банка, которую они же будут реализовывать в течение 2014–2018 гг. Ранее этот проект был описан нами подробно [4].

Одним из последних крупных краудсорсинговых проектов по вовлечению персонала стала «Книга ценностей Сбербанка». Целями проекта были: сбор материалов для «Книги ценностей Сбербанка» (документ, который впоследствии был распространен среди сотрудников); донесение до сотрудников новых ценностей банка, принятых вместе с новой Стратегией банка на период 2014–2018 гг.; получение информации о понимании сотрудниками новых ценностей. Данный проект реализовался на краудсорсинговой площадке в течение двух месяцев. Сотрудникам было предложено придумать название для документа, сформулировать трактовки принятых в банке ценностей, консолидировать свод простых и понятных правил поведения сотрудников на рабочих местах в соответствии с организационными ценностями.

Информация о количественных результатах данного проекта представлена на рис. 5.

Таким образом, если подвести итоги текущей краудсорсинговой деятельности в Сбербанке, можно сделать вывод, что организация является лидером в России по использованию краудсорсинга. В частности, ключевые достижения организации в этой области выглядят следующим образом.

С 2009 г. по настоящее время сотрудниками банка было подано 230 тыс. предложений по улучшению деятельности. Весь персонал компании (а это более 230 тыс. сотрудников) имеет доступ к площадкам краудсорсинга, из них

95 тыс. работников ежегодно участвуют в краудсорсинге (около 41% общей численности).

Ключевое направление использования краудсорсинга в банке – оптимизация бизнес- и обеспечивающих процессов. Общий эффект Сбербанка от оптимизации за время использования краудсорсинга составил 60 млрд р., из них 13,9 млрд р. – эффект от внедрения инициатив, поданных на краудсорсинговых площадках.

В общей сложности на внутренней краудсорсинговой площадке банка было осуществлено более 120 проектов с сотрудниками. Также было проведено более 100 экспертиз внутренних документов (из 40 тыс. идей, поданных в процессе обсуждения документов, было принято заказчиками 25%). Было проведено более 30 интернет-опросов в survey-monkey для ключевых блоков (розничный блок, корпоративный блок, блок HR).

Таков опыт Сбербанка в реализации внутренних краудсорсинговых проектов для решения организационных задач и вовлечения персонала. Данные примеры, с учетом адаптации, могут быть заимствованы другими компаниями, рассматривающими возможности использования дополнительных резервов совершенствования своей деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевым направлением изучения в данной статье выступил внутренний краудсорсинг, реализуемый силами персонала компании. Возможности его использования разнообразны, но в первую очередь краудсорсинг является инструментом вовлечения персонала в трудовую деятельность в компании. Кроме того, используя внутренний краудсорсинг, компании получают возможность улучшить свою деятельность, вовлечь персонал в процесс изменений, сформировать культуру эффективного взаимодействия всех участников трудовых отношений.

Подобный опыт был реализован в практике крупнейшего отечественного банка ОАО «Сбербанк России». Используя свой большой размер как преимущество, с помощью краудсорсинга компания смогла привлечь персонал к решению актуальных для банка проблем. Подобный опыт может быть осуществлен практически любой крупной организацией, объединяющей в своей структуре тысячи работников, скрытый потенциал которых до сих пор не используется. ■

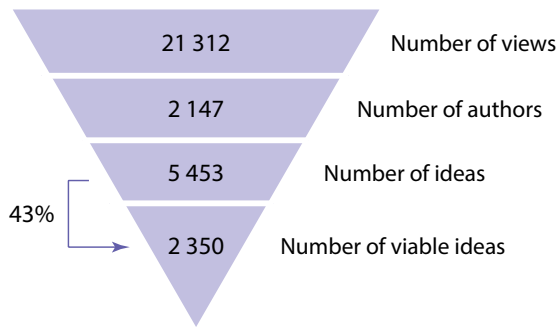


Fig. 5. The results of internal crowdsourcing of the project Sberbank on "The Book of the Values of Sberbank"

stantial influence of the content of the Strategy, which will be implemented by them during the period 2014–2018. We discussed this project in detail in one of our previous publications [4].

"The Book of the Values of Sberbank" is one of the latest large-scale crowdsourcing projects on personnel engagement. Its principal objectives were gathering materials for "The Book of the Values of Sberbank" (a document which was later distributed among the employees), familiarizing them with the bank's new principles adopted along with the new Strategy of the bank for the period 2014–2018, collecting information on how well the staff understand the new values. This project was held during 2 months. The employees were asked to name this document, formulate interpretations for the values of the bank, consolidate a set of simple and clear rules of conduct in the workplace in accordance with the organizational standards.

The details on the quantitative results of this project are provided in Fig. 5.

To sum up the results of the current crowdsourcing activity in Sberbank, we can conclude that this organization is a leader in the use of crowdsourcing in Russia. To be precise, the achievements of the organizations embrace the following.

From 2009 to the present day, the employees of the bank have submitted 230,000 proposals for improvement of the company's activity. The entire personnel of the company (more than 230,000 workers) have access to the crowdsourcing sites, and 95,000 of them annually participate in crowdsourcing projects (approximately 41% of the total number of employees).

The key purpose of crowdsourcing in the bank is optimization of business and supporting processes. The overall effect of the optimization in Sberbank during the period of crowdsourcing application made up 60 billion rubles, 13.9 billion of this sum is the result of implementation of the initiatives submitted on crowdsourcing sites.

In total, 120 projects with staff participation were held on the internal crowdsourcing site of the bank. In addition, more than 100 examinations of the internal documents were conducted (10,000 (25%) out of 40,000 ideas submitted to discuss the documents were approved). The total number of 30 web surveys were carried out in SurveyMonkey for the key blocks (retail block, corporate block, HR block).

This was the experience of Sberbank in implementing crowdsourcing projects designed to get on well with organizational tasks and employee involvement.

These examples, if adapted, can be used by other companies, which investigate the possibilities to utilize additional reserves to improve their performance.

CONCLUSION

The main object of study of this article is internal crowdsourcing, which is implemented by a company's personnel. The opportunities to use it are ample, but crowdsourcing is primarily an instrument of employee involvement in labour activity. Moreover, through the use of internal crowdsourcing companies are able to improve their performance, involve their staff to the process of changes, establish the culture of effective cooperation of all participants of labour relations.

This experience was implemented by the largest Russian bank – OAO "Sberbank of Russia". The company used its size as an advantage. Applying crowdsourcing, it managed to involve its personnel to the process of solving of topical problems. However, this experience can be recreated by almost any organization that embraces thousands of workers in its structure, whose hidden potential is still undiscovered. ■

Источники

1. Буров В.В., Патаракин Е.Д., Ярмахов Б.Б. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов // Образовательные технологии и общество. 2012. Т. 15. № 2. С. 517–535.
2. Долженко Р.А., Илюшников К.К. Некоторые вопросы организации внешних краудсорсинговых проектов для проработки актуальных для бизнеса проблем // Управление. 2014. № 5(51). С. 10–14.
3. Долженко Р.А. Новые формы трудовых отношений: уточнение понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 1(111). С. 168–173.
4. Долженко Р.А. Формирование стратегии организации с использованием краудсорсинга // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 4. С. 125–129.
5. Котлярков И.Д. Внутренний краудсорсинг: попытка политэкономического анализа // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики: сб. науч. тр. / под ред. Б.Д. Бабаева, Е.Е. Николаевой. Иваново: Иванов. гос. ун-т, 2015. Вып. 9 (25).
6. Новек Б. Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию – сильнее, а граждан – влиятельнее. М.: Альпина Паблишер, 2012.
7. Полутин С.В., Седлецкий А.В. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества // Интеграция образования. 2012. № 3. С. 68–74.
8. Пономарев С.В. Краудсорсинг – технология создания виртуальных сообществ // Вестник Пермского университета. Сер. «Политология». 2011. № 3(15). С. 107–121.
9. Тапскотт Д., Уильямс Э. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. М.: BestBusinessBooks, 2009.
10. Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум – будущее бизнеса. М.: Альпина Паблишерз, 2012.
11. Howe J. The Rise of Crowdsourcing // Wired Magazine. URL: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.
12. Lin S.L., Hsieh A.T. Constraints of task identity on organizational commitment // International Journal of Manpower. 2002. Vol. 23. № 2. P. 151–165.
13. Verba S., Kay S., Henry E. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

References

1. Burov V.V., Patarakin Ye.D., Yarmakhov B.B. Prodvizhenie sotsial'nykh innovatsiy cherez obshchestvennoe konstruirovaniye dokumentov [Promoting social innovations through public construction of documents]. *Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo – Educational Technology and Society*, 2012, vol. 15, no. 2, pp. 517–535.
2. Dolzhenko R.A., Ilyushnikov K.K. Nekotorye voprosy organizatsii vneshnikh kraudsorsingovykh proektov dlya prarabotki aktual'nykh dlya biznesa problem [Some Issues of Organizing External Crowdsourcing Projects to Thrash Out Topical Problems for Business]. *Upravlenets – The Manager*, 2014, no. 5(51), pp. 10–14.
3. Dolzhenko R.A. Novye formy trudovykh otnosheniy: utochnenie ponyatiy [New forms of labour relations: clarification of terms]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta – The Bulletin of the Altai State Agricultural University*, 2014, no. 1(111), pp. 168–173.
4. Dolzhenko R.A. Formirovaniye strategii organizatsii s ispol'zovaniem kraudsorsinga [Shaping an Organization Strategy by Crowdsourcing]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2014, no. 4, pp. 125–129.
5. Kotlyarov I.D. [Internal crowdsourcing: an attempt of a political-economic analysis]. *Mnogourovnevoe obshchestvennoe vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki: sb. nauch. tr. pod red. B.D. Babaeva, E.E. Nikolaevoy* [Multilevel social reproduction: the issues of theory and practice. Coll. of sci. papers. Ed. by B.D. Babaev, Ye.Ye. Nikolaeva]. Ivanovo, Ivanono State University, 2015. Iss. 9(25).
6. Novek B. *Wiki-pravitel'stvo. Kak tekhnologii mogut sdelat' vlast' luchshe, demokratiyu – sil'nee, a grazhdan – vliyatel'nee* [Wiki-Government. How technologies can make the power better, democracy stronger, and citizens more powerful]. Moscow, Al'pina Publisher, 2012.
7. Polutin S.V., Sedletskiy A.V. Kraudsorsing kak mekhanizm aktivizatsii innovatsionnogo potentsiala obshchestva [Crowdsourcing as a mechanism of activation of the innovative potential of society]. *Integratsiya obrazovaniya – Integration of Education*, 2012, no. 3, pp. 68–74.
8. Ponomarev S.V. Kraudsorsing – tekhnologiya sozdaniya virtual'nykh soobshchestv [Crowdsourcing as a Technology of Network Communities Formation]. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya «Politologiya» – Bulletin of Perm University. Review of Political Science*, 2011, no. 3(15), pp. 107–121.
9. Tapscott D., Williams A. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything* (Russ. ed.: Tapscott D., Villiyams A. *Vikinomika. Kak massovoe sotrudnichestvo izmenyaet vse*. Moscow, BestBusinessBooks, 2009).
10. Howe J. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* (Russ. ed.: Khau Dzh. *Kraudsorsing: kollektivnyy razum – budushchee biznesa*. Moscow, Alpina Publisher, 2012).
11. Howe J. *The Rise of Crowdsourcing*. Wired Magazine. Available at: <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds>.
12. Lin S.L., Hsieh A.T. Constraints of task identity on organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 2002, vol. 23, no. 2, pp. 151–165.
13. Verba S., Kay S., Henry E. *Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics*. Cambridge: Harvard University Press, 1995. Pp. 343–344.