

## КРАУДСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

© 2013 А.П. Жабин, И.В. Пряхина\*

**Ключевые слова:** краудсорсинг, управление человеческими ресурсами, биржа идей, мотивация.

Рассматривается феномен краудсорсинга, показывается, что он может быть использован не только в общественных проектах, но и в бизнесе, в образовании и в государственном управлении. Описываются полезные эффекты и специфические сложности использования краудсорсинга как инструмента управления человеческими ресурсами в организации.

Технология краудсорсинга (“крауд” - толпа), подразумевающая возможность использования на добровольных началах интернет-сообществ, стала не просто очередным шагом в развитии средств коммуникаций, но и обозначила направление к расширению возможностей доступа к обмену информацией миллионами людей. Краудсорсинг дал старт глобальным общественным проектам с уникальными показателями. В первую очередь к таким проектам следует отнести “Википедию”, которая вполне заслужила быть символом краудсорсинга. Вместе, бесплатно люди из различных стран на одном энтузиазме создают мегапопулярный продукт<sup>1</sup>. Притягивание населения к решению задач через краудсорсинг ведет к умножению творческой активности и одновременно к невиданной прежде возможности организации протестных групп населения и стихийных выступлений молодежи через социальные сети.

Феномен “мудрой толпы” раскрывает перед системой государственного и муниципального управления заманчивые перспективы, и от них нельзя отказаться. Подчеркнем, что краудсорсинг как инструмент пока что находится в начале своего становления, поэтому организация, которая будет в состоянии эффективно использовать его мощь, без сомнения сможет занять наиболее конкурентную позицию в своем секторе. Перспектив у краудсорсинга множество. Это огромная сила для выработки решений по реализации глобальных проектов. Для государств это способ изменить мир к лучшему. Для частных компаний -

средство эффективного создания новых продуктов. Для пользователей - средство самовыражения, саморекламы и даже заработка. Человек может найти себя в любой роли в процессе краудсорсинга и получить определенную выгоду, принести определенную пользу обществу, следовательно, эта технология и ее применение актуальны для изучения.

Пожалуй, самый популярный проект Открытого правительства Российской Федерации на сегодня - это общественная экспертиза законопроекта “Об образовании в Российской Федерации”. Всего за один месяц было предложено 320 авторских редакций положений, проведено 6466 голосований.

В Открытом правительстве используются технологии группового редактирования текста, позволяющие сотням людей одновременно работать над одним большим документом. Аналогичные технологии используются и в программе Сбербанк-Краудсорсинг. Это новая технология, появившаяся в результате эволюции краудсорсинга. И в Сбербанке, и в проекте “Открытое правительство” она применяется к проектам редактирования, экспертизы или общественного обсуждения документов. Она же лежит в основе формирующейся в Сбербанке новой корпоративной системы менеджмента инноваций.

Развиваемая в настоящее время в теории и практике менеджмента концепция управления знаниями даст для этого необходимую методологическую основу<sup>2</sup>.

В прикладном плане указанные выше уже используемые технологии краудсорсинга по-

\* Жабин Александр Петрович, доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента; Пряхина Ирина Васильевна, магистрант. - Самарский государственный экономический университет. E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru.

казывают, что изменяется, прежде всего, характер трудовых отношений в организации и, соответственно, практика управления человеческими ресурсами.

При правильном его развитии краудсорсинг в будущем не должен обернуться в подобие современных интернет-форумов, где просто высказывают свое мнение, он должен стать реальным инструментом заработка и разделения ответственности, когда один специалист может трудиться сразу на несколько компаний. Если он эксперт в своем деле, почему этим пользуется только один работодатель? Специалист будущего должен иметь возможность работать со многими компаниями, с какими он пожелает и какие будут заинтересованы в его умениях и навыках, будь то местный стартап или корпорация с мировым именем. Это должно стать нормой будущего. Компаниям, у которых в трудовых договорах есть пункт о том, что сотруднику запрещено трудиться на другого работодателя, придется отказываться от такого положения, так как у специалистов появится выбор: выбрать две, три компании с мировым именем и усовершенствоваться уже на мировом уровне или остаться. Компаниям, которые отважатся оставить этот пункт, необходимо будет улучшить условия труда, увеличить расходы на персонал, что тоже неплохо.

Новая краудсорсинговая платформа объединенного общества должна стать основным бизнес-инструментом больших компаний, поскольку будет работать с ее человеческим ресурсом.

Такая система должна отвечать ряду важных требований к ее способностям:

- 1) совмещать профили компаний и проектов с профилями актуальных участников;
- 2) сопоставлять компетенции и квалификацию специалиста по его действиям в системе;
- 3) составлять рейтинговые оценки кандидатов, показывая состояние рынка ресурсов для бизнеса с целью объективной оценки стоимости конкретного участника, который хочет работать над проектом;
- 4) давать участнику консультации по наиболее подходящим для него проектам;
- 5) создавать квалифицированную команду проекта для работодателя, где будут учте-

ны не только настоящие и прошлые заслуги каждого кандидата, но и планы личностного развития. Участник составит карту своих целей, детализирует ее до перечня направлений, по которым хочет усовершенствоваться, в каждом направлении представит план обучения, запланирует бюджет, сроки, отметит прогресс и завершение. Система оценит возможного участника проекта по статистике его предыдущих работ по срокам и качеству, а также динамике выполнения личного плана развития;

6) распределять между участниками системы финансовые потоки;

7) владеть функционалом современных методов управления проектами, совместной работы и документооборота;

8) содержать универсальные интерфейсы интеграции с существующими учетными системами компаний, в которых ведется их ежедневная деятельность;

9) иметь сильную систему защиты персональной информации и распределенную структуру вычислительных мощностей;

10) быть признанной рабочей средой с трех сторон - государство, бизнес, общество.

“Основным стратегическим инструментом, позволяющим собрать сотрудников откуда угодно в нужном месте в нужное время, станут решения Office-as-a-Service (OaaS)”, - считает Тим Хансен, представитель корпорации Intel<sup>3</sup>.

По такой же схеме будет развиваться система образования. Неважно, где человек сейчас располагается, он может обучаться в лучших образовательных учреждениях мира по любому направлению на выбор. В современной российской системе образования обучающийся является во многих случаях пассивным и несвободным в своем выборе потребителем информации и знаний, он не мотивирован на исследовательскую деятельность, чтобы понять суть явлений, а не только успеть все записать в конспект. Такая система дает почву и возможность “отбывать” в университете “повинность” только для получения диплома, а потом уже реально обретать нужные навыки и опыт на рабочем месте.

Открытая система образования позволит самому выбирать, чему нужно научиться, и

полнее раскрыть потенциал российских специалистов. Уже сегодня наиболее популярные университеты США и Великобритании предоставляют бесплатный доступ к образовательным ресурсам для организации дистанционного образования: Гарвард (Harvard University), Принстон (Princeton University), Оксфорд (University of Oxford Webcasts), Калифорнийский университет (University of California), Йельский Центр по изучению глобализационных процессов (Yale Divinity School) и многие другие<sup>4</sup>. Сейчас они выкладывают свои материалы в свободный открытый доступ, но в системе образования будущего студент из любой точки мира станет полноценным участником процесса обучения через онлайн-присутствие. Краудсорсинговая платформа сама расставит все по своим местам, участник, “отбивший” обучение, не станет пользоваться спросом у бизнеса, будет получать маленький доход и в итоге перемнит род своей деятельности на ту, где он действительно может приносить пользу.

Следует отметить достоинства и недостатки открытой краудсорсинговой платформы для мирового рынка труда.

Достоинства:

1. Увеличение возможностей специалистов в применении своих умений и знаний, увеличение доходов.

2. Потенциал и мотивация для собственного развития, чтобы не остаться “за бортом”.

3. Расширение рынка трудовых ресурсов для бизнеса.

4. Снижение издержек на развитие и подбор персонала.

5. Увеличение производительности труда и конкурентоспособности специалистов и компаний.

Недостатки:

1. Максимальную пользу от ситуации получают богатые страны, наименее развитые в экономическом отношении государства получают потерю ценных кадров или же минимальные выгоды.

2. Сложность организации и поддержания системы в рабочем состоянии как в техническом, так и в политическом плане.

3. Сложность в контроле над распределенными ресурсами и опасения в качестве итогового результата.

4. Отсутствие понимания механизма краудсорсинга и опыта работы у большинства компаний.

5. Доминирование английского языка, так как единой системе нужен единый язык.

Лидером российского краудсорсинга можно назвать Сбербанк с его проектом “Сбербанк 21” и компанию Witology (партнерская площадка), которая разрабатывает новый тип социальной платформы, разрешающей выявлять основные задачи в сложных проектах и наиболее эффективных людей. В российском крупном бизнесе вертикально-интегрированных компаний это первые ласточки. Но вопрос с инфраструктурой, которая позволит работать людям вместе и зарабатывать на этом, остается открытым.

В настоящее время в Сбербанке применяются следующие направления краудсорсинга<sup>5</sup>:

1. Биржа идей, куда может отправить свои предложения каждый сотрудник Сбербанка. Как правило, идеи касаются повышения производительности труда либо снижения издержек. “Таким образом, за 2010 год мы сэкономили и заработали на 27,4 миллиарда рублей больше, чем в предыдущем году, - заявил президент, председатель правления банка. - И это эффект, который будет сохраняться из года в год. В текущем году эффект, который дали нам наши сотрудники в виде своих идей, уже примененных за девять месяцев, - 7 миллиардов рублей дополнительно”. По прогнозам Германа Грефа, к концу текущего года совокупный эффект от краудсорсинга может составить 17 млрд руб.

2. Поиск перспективных людей, когда с помощью специальных технологий оценки персонала компания ищет самых талантливых сотрудников для того, чтобы продвигать их внутри организации. По словам Грефа, все 20 тыс. менеджеров банка прошли оценку, и теперь известен “потенциал каждого из них в деталях”. Глава Сбербанка указал, что до конца этого года будет запущен проект, в рамках которого любой житель России сможет заявить о себе, и, если он попадет в “зеленую зону”, его примут на работу в банк.

Проведенный анализ показывает, что использование краудсорсинга как инструмента управления может быть эффективным и име-

ет перспективы расширения. Оно зависит в определенной степени от стратегических установок компании, сопряженности с другими элементами развиваемой в ней системы управления знаниями, от организационной продвинутой и степени ее организационной приверженности, отраслевой специфики бизнес-процессов. Вместе с тем, основные идеи и многие технологические и методологические решения могут быть использованы практически во всех крупных организациях различных сфер бизнеса и государственного управления<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Краудсорсинг. Сила и слабость толпы. URL: [http://it.ru/press\\_center/blog/1230/vv](http://it.ru/press_center/blog/1230/vv).

<sup>2</sup> *Погорелова Е.В.* Интеграционно-целевая методология управления знаниями. Самара, 2010.

<sup>3</sup> Краудсорсинг как модель будущего рынка труда. URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1785683>.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Сбербанк: 170 лет всегда рядом : полная видеозапись конф. URL: <http://www.sbrf.ru/moscow/ru/sberbank170/12november2011/technology>.

<sup>6</sup> См. также: *Хау Дж.* Краудсорсинг. Коллективный разум - будущее бизнеса. М., 2012; *Волкодавова Е.В., Погорелова Е.В.* Методология целевого управления знаниями в организации. Самара, 2011; Краудсорсинг - искусство и технология. URL: [http://omsk.rabota.ru/guide/company/kraudsorsing\\_\\_iskusstvo\\_i\\_tehnologija.htm](http://omsk.rabota.ru/guide/company/kraudsorsing__iskusstvo_i_tehnologija.htm); Краудсорсинг как способ активизации развития персонала. URL: <http://www.moluch.ru/archive/47/5861>; *Ашмарина С.И., Погорелова Е.В.* Особенности процессов коммуникационно-креативного управления знаниями // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2012. □ 9 (95). С. 5-8.

*Поступила в редакцию 22.03.2013 г.*