

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

КРАУДСОРСИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ МОБИЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ: ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В СБЕРБАНКЕ РОССИИ

Р. А. ДОЛЖЕНКО

*Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», Москва^а*

А. В. БАКАЛЕНКО

Институт экономики РАН, Москва^б

В условиях ускорения научно-технического прогресса, усиления конкуренции, достижения условного «потолка» производительности труда, глобализации и многих других факторов особенно актуальным для бизнеса становится максимальное использование всех доступных интеллектуальных ресурсов с целью поиска путей решения возможных проблем, определения направлений совершенствования деятельности. Одним из инструментов консолидации и активизации креативного потенциала заинтересованных сторон является краудсорсинг. В силу достаточной новизны этой технологии существуют локальные точечные попытки использовать краудсорсинг на практике. Компании с осторожностью относятся к данной форме использования интеллектуальных ресурсов, а успешный опыт организации краудсорсинговой деятельности оберегается в качестве ноу-хау. В отечественной практике есть уникальный пример организации, которая успешно внедрила краудсорсинг в своей деятельности, — речь идет о ПАО «Сбербанк России». В данной статье анализируется опыт внедрения краудсорсинга в Сбербанке, а также перспективы совершенствования данной технологии и ее применения в бизнесе.

Ключевые слова: краудсорсинг, Сбербанк России, инновации, викиномика, лин-лаборатории, бережливое производство, профессиональные сообщества.

JEL: M54, O31, G21.

В настоящее время во всем мире наблюдается возрастание интереса к возможностям коллективной сетевой деятельности,

расширению экспертного сообщества, включению в него новых заинтересованных участников, обладающих своим взглядом

^а Адрес организации: НИУ «Высшая школа экономики», Мясницкая ул., д. 20, Москва, 101000, Россия.

^б Адрес организации: Институт экономики РАН, Нахимовский пр., д. 32, Москва, 117218, Россия.

© Р. А. Долженко, А. В. Бакаленко, 2016

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.305

на проблему, требующую решения. Появляется все больше новых форм и способов взаимодействия компании с работниками, клиентами, партнерами, заинтересованной общественностью. Одной из таких форм привлечения людей к непосредственному участию в коллективном творчестве, решению проблем и генерации предложений для поставщиков задач является краудсорсинг. В самом широком понимании краудсорсинг можно охарактеризовать как мобилизацию интеллектуальных ресурсов людей с помощью информационных технологий для решения поставленных задач

Использование данной технологии начинает набирать обороты не только за рубежом, но и в отечественной практике. Российским лидером внедрения краудсорсинга в деятельность является ПАО «Сбербанк России» (далее — Сбербанк). Цель данной статьи — проанализировать опыт внедрения краудсорсинга в Сбербанке, определить перспективы совершенствования данной технологии, предложить возможные направления трансляции опыта использования заинтересованному бизнесу. Выбор объекта обусловлен тем, что, во-первых, Сбербанк является одним из самых инновационных коммерческих банков России, во-вторых, данная компания является пионером и лидером в использовании краудсорсинга, обладающая уникальным опытом в этой области даже по меркам мировой банковской практики.

Краудсорсинг: эволюция представлений

Краудсорсинг (от англ. *crowd* — «толпа» и *sourcing* — «использование ресурсов») — сравнительно молодой термин, который в действительности представляет инструмент, прообразы которого существовали как минимум несколько веков назад. Большинство исследователей согласны с тем, что первым упоминанием использования краудсорсинга является конкурс, прове-

денный парламентом Великобритании в 1714 г. Поставленной задачей было определение долготы на парусных судах [Ellis, 2014].

В наше время краудсорсинг получил массовое развитие благодаря двум ключевым факторам. Во-первых, рост продаж персональных компьютеров и других цифровых устройств позволил обеспечить большую часть населения планеты эффективными инструментами для обработки, сбора и анализа информации. Во-вторых, из-за возрастающей доли подключенных устройств к интернету люди смогли быстро обмениваться информацией и организовывать группы для совместной работы по интересам. Два данных фактора существенно снизили издержки по привлечению участников к интернет-сообществам, в том числе и занятых в краудсорсинге, и издержки на поиск и обработку идей — несколько миллиардов человек стали потенциальными участниками краудсорсинга. Несмотря на свое раннее появление, термин «краудсорсинг» был впервые предложен Джеффом Хау в 2006 г. [Howe, 2006]. Он определил краудсорсинг как «процесс, в котором компания переносит определенные функции, которые до этого возлагались на сотрудников и аутсорсинговые предприятия, а также поставщиков, на неопределенное, достаточно большое количество людей в формате открытого запроса» [Howe, 2006]. Хау стал первым крупным исследователем данного феномена и в своей книге раскрыл базовые принципы работы краудсорсинга, а также рассмотрел основные примеры организаций, использующих краудсорсинг в своей деятельности (см.: [Howe, 2008]).

Хау выделяет следующие сферы использования краудсорсинга: (1) при создании результатов творческого труда; (2) при использовании групповых интеллектуальных способностей общества; (3) в целях фильтрации данных и (4) для агрегирования финансовых ресурсов социума.

Расширением понятия краудсорсинга после Дж. Хау занимались Д. Тапскотт и Э. Уильямс, которые в своих работах рассмотрели другие примеры использования краудсорсинга [Tapscott, Williams, 2006]. В их работе была предложена более широкая по сравнению с Хау классификация видов новых организаций, основанных на технологиях массового сотрудничества, появившихся в XXI в. и использующих принципы краудсорсинга. В частности, авторы выделяют просьюмеров — группы клиентов, которые активно участвуют в создании продуктов компаний. Горизонты применения краудсорсинга существенно расширила Бет Новек (Beth Noveck), которая впервые поставила вопрос о возможности использования краудсорсинга не только в частных компаниях, но и в государственных институтах (см.: [Noveck, 2009]). Автор курировала проект Peer-to-Patent, который успешно использовал краудсорсинг для увеличения эффективности патентного ведомства в США. Использование этого инструмента позволило существенно ускорить выдачу патентов, а также повысить качество работы патентного ведомства.

Также следует выделить работу [Estellés-Arolas, González-Ladrón-de-Guevara, 2012], в которой была предпринята первая попытка систематизации определений краудсорсинга, а также [Brabham, 2008], в которой описывались возможности использования краудсорсинга для решения различных задач и проблем (problem solving).

Ключевое преимущество краудсорсинга, по мнению исследователей, состоит в том, что его применение в компаниях позволяет эффективнее использовать имеющиеся ресурсы по сравнению с традиционными предприятиями, однако направления приложения данной технологии в бизнесе до конца не определены. Практика продолжает формировать варианты использования краудсорсинга. Если задуматься о стратегических возможностях «встраива-

ния» краудсорсинга в практику отечественных организаций, то следует отметить, что данная форма организации деятельности людей может быть использована как замена аутсорсинга по ряду направлений (в первую очередь связанных с интеллектуальной деятельностью, но не предполагающих работу с конфиденциальными данными) [Corney, 2009].

Следует отметить, что в период с 2006 по 2015 г. (с момента первого упоминания этого понятия в работе Дж. Хау) отмечается тенденция роста количества научных публикаций, посвященных краудсорсингу (рис. 1).

Как видно, за 2010–2015 гг. количество публикаций на тему краудсорсинга в зарубежных изданиях увеличилось почти в 10 раз: например, если в 2010 г. в базе Scopus было зарегистрировано 163 публикации на эту тему, то в 2015 г. — уже 1473 публикации. При этом из всего многообразия работ необходимо выделить те, которые затрагивают вопросы использования краудсорсинга для решения бизнес-задач (enterprise crowdsourcing). Среди основных сфер применения данной технологии в компаниях авторами предлагаются следующие варианты:

- поиск и обнаружение ИТ-активов силами людей (см., напр.: [Vukovic, Bartolini, 2010]);
- сканирование документов для предприятий (см., напр.: [Karnin, Walach, Drogny, 2010]);
- создание площадок для корпоративных служб поддержки пользователей (см., напр.: [Lopez, Vukovic, Laredo, 2010]);
- интеграция заинтересованных потребителей (см., напр.: [La Vecchia, Cisternino, 2010]);
- прогнозирование рынков (см., напр.: [Chen, Fine, Huberman, 2010]) и др.

Как показывает анализ публикаций, зарегистрированных в базе eLibrary.ru, среди российских ученых интерес к краудсорсингу выражен в меньшей степени.

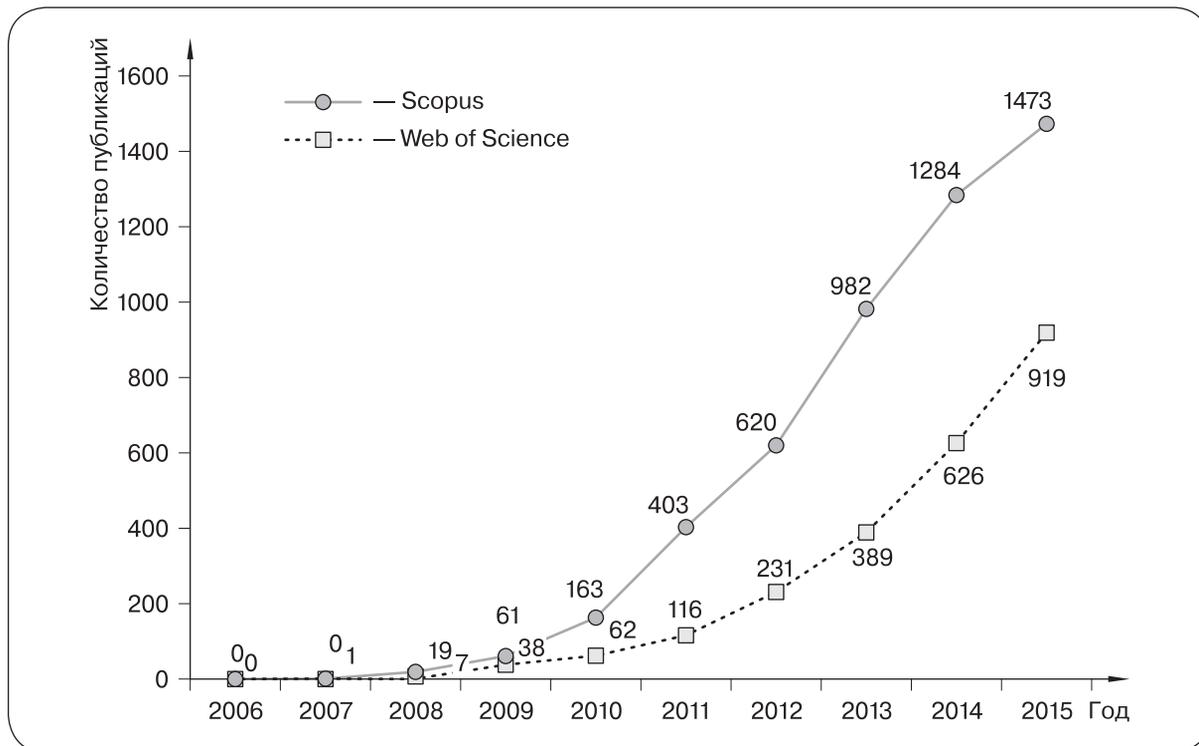


Рис. 1. Динамика публикаций в зарубежных изданиях на тему краудсорсинга в базах Scopus и Web of Science

Примечание: поиск публикаций производился по термину “crowdsourcing” в названии публикации, аннотации, ключевых словах (по состоянию на октябрь 2016 г.).

В отечественных статьях краудсорсинг в первую очередь рассматривается с точки зрения возможностей его использования для активизации инновационного потенциала общества [Полутин, Седлецкий, 2012], доработки нормативных документов [Патаракин, Ярмахов, Буров, 2012], создания виртуальных сообществ [Пономарев, 2011], прогнозирования будущего [Нестик, 2014] (тематика наиболее цитируемых работ по краудсорсингу в базе eLibrary.ru). Применению краудсорсинга в бизнесе посвящены лишь некоторые работы, в частности [Москвичев, 2013; Долженко, 2012; 2014а; 2014б].

В то же время анализ практики показывает, что со стороны отечественных компаний все больший интерес вызывает использование краудсорсинга в качестве инструмента инновационной деятельности.

Однако данная тема с точки зрения тех аспектов, которые наиболее интересны практикам, до сих пор недостаточно раскрыта в исследовательских работах.

В качестве основы для рассмотрения практических возможностей использования краудсорсинга в деятельности компании мы обращаемся к опыту ПАО «Сбербанк России» — российской компании, которую по праву можно охарактеризовать как одну из самых инновационных в России. Сбербанк уже более 5 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 речь идет об освоении технологии краудсорсинга. В качестве периода исследования был определен временной промежуток с 2009 г., момента внедрения в Сбербанке

отдельных инструментов краудсорсинга, до 2015 г. — когда результаты использования краудсорсинга позволяют сделать вывод о том, что данная практика была полноценно встроена в текущую деятельность финансовой организации. Для анализа были использованы данные из открытых источников, внутренних нормативных документов, отчетности банка. Оценка результативности краудсорсинга и выводы по его использованию в Сбербанке были основаны в том числе на результатах интервью с участниками краудсорсинга (как с организаторами, так и с работниками, задействованными в краудсорсинговых проектах) и включенного наблюдения.

Предпосылки появления краудсорсинга в Сбербанке

Первый опыт использования некоторого прообраза технологии краудсорсинга в Сбербанке был связан с созданием в 2009 г. системы «Биржа идей» (ее также называют «4И» от аббревиатуры названия «Информационный инкубатор инновационных идей»), которая впоследствии стала полноценной внутренней краудсорсинговой площадкой. Эта система включает техническую платформу, с помощью которой каждый сотрудник банка со своего рабочего компьютера имеет возможность предложить инновационную идею, позволяющую улучшить работу банка. После этого группа экспертов рассматривает поступившие предложения сотрудников — все они классифицируются по ряду критериев, для каждого вида экспертами выделяются специалисты, деятельность которых напрямую затрагивается данными предложениями. Авторы тех идей, которые признаются успешными и могут быть использованы в работе банка, получают вознаграждение, предусмотренное действующими в банке системами поощрения. Также сами участники платформы

могут рассмотреть и оценить предложенные идеи. ИТ-площадка для краудсорсинга позволяет проводить активные обсуждения и получать структурированную обратную связь — это отличает ее от социальной сети.

На сегодняшний день в системе «Биржа идей» зарегистрирована почти половина сотрудников, около 7% предложенных сотрудниками инноваций было внедрено за 2010 г. Всего за 2009–2015 гг. было подано более 230 тыс. заявок. Благодаря «Бирже идей» в 2010 г. Сбербанку удалось сэкономить 27,4 млрд руб. (согласно внутренним методикам оценки экономической эффективности инновационных предложений банка), а в 2011 г. — около 17 млрд руб. Экономический эффект от внедрения инициатив по состоянию на конец 2013 г. составил 13,9 млрд руб.

В последующем в 2012 г. для реализации краудсорсинга была организована отдельная внешняя площадка «Идеи Сбербанка» (idea.sberbank21.ru), доступ к которой возможен лишь для сотрудников с внешних по отношению к сети Сбербанка компьютеров. В числе уже реализованных проектов, предложенных авторами на площадке «Идеи Сбербанка», — бесплатный Wi-Fi в отделениях банка, инструменты мониторинга прохождения документов, онлайн-консультирование, возможность для сотрудника Сбербанка получить кредит без предоставления справки о стаже и доходах, а также многочисленные предложения по улучшению цифровых продуктов банка, в особенности касающихся мобильного приложения «Сбербанк Онлайн». Информация о количестве активных пользователей на данных площадках приведена на рис. 2.

Для первичного соотнесения результатов и затрат на реализацию внутреннего краудсорсинга в Сбербанке упомянем, что ежегодно в нем проводится Инновационный форум, на котором наиболее отличившимся инноваторам, чьи предложения

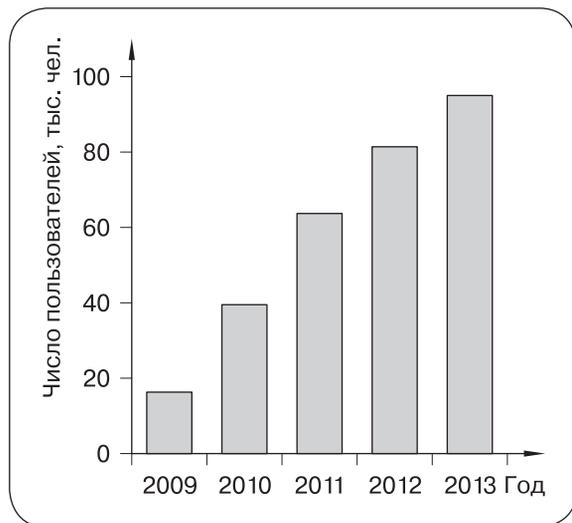


Рис. 2. Количество активных пользователей на ИТ-площадках «Биржа идей» и «Идеи Сбербанка», тыс. человек

Источник: материалы банка.

принесли банку максимальный экономический эффект, вручается денежное вознаграждение. Так, в 2011 г. в рамках I Инновационного форума сотрудники-инноваторы получили премии на общую сумму 15 млн руб. По итогам конкурса 2012 г. выплаты авторам предложений, внедренных в бизнес-процессы, составили 8,1 млн руб.¹

Несмотря на отмеченную результативность действующей в банке системы генерации идей, ей были присущи существенные недостатки, которые снижали эффективность использования потенциала персонала, в их числе:

1. Проблемы сбора идей, а именно большое количество поступающих идей и их низкое качество. В Сбербанке на «Бирже идей» за 2009–2011 гг. было зарегистрировано 86 000 идей, на начало 2013 г. 20% из них по-прежнему ожидали рассмотрения.
2. Сложности процедуры отбора и одобрения: необходимость экспертизы 100%

идей, длительные сроки экспертизы, высокие трудозатраты, неэффективная процедура «фильтрации». Из 10 400 идей, переданных в Сбербанке на внедрение, 52% идей было отклонено и только 10% идей было рассмотрено в срок.

3. Недостаточно эффективное использование краудсорсинговых площадок: отмечалась низкая заинтересованность бизнеса, неудовлетворенность сотрудников. В Сбербанке было внедрено 7500 идей, при этом 80% из них ожидало внедрения более 1 года.

Таким образом, в числе узких мест действующих систем коллективной генерации идей можно выделить сложность отбора и оценки поступающих идей, а также их длительное последующее внедрение, ключевая проблема — случайный характер предложений, большая часть из которых не учитывала потребности бизнеса.

Выделенные проблемы характерны практически для всех возможных форм использования системы инновационной деятельности персонала в банке. Соответственно, в целях увеличения эффективности использования креативного потенциала работников в 2013 г. руководством банка было определено, что при реализации краудсорсинговой деятельности в Сбербанке необходимо придерживаться следующих принципов:

- постановка задачи/проблемы для решения со стороны бизнеса и/или потребителей;
- организация работы над решениями в командах;
- создание новых принципов мотивации авторов идей — переход от мотивации участника к мотивации команды;
- формирование экспертного профессионального сообщества по направлениям деятельности;
- обеспечение эффективных коммуникаций между участниками при поиске решения;

¹ См.: <http://rosinvest.com/page/iniciativy-sotrudnikov-sberbanka-v-cifrah>.

- осуществление отбора идей силами участников сообщества;
- использование механизмов фильтрации идей по рейтингу (путем голосования участниками сообщества);
- концентрация усилий на лучших решениях;
- достижение максимального числа активных участников.

Таким образом, к окончанию срока реализации стратегии Сбербанка на 2009–2013 гг. руководство банка осознало, что организации необходим иной подход к генерации идей. Более того, проблема ставилась достаточно широко: может ли такая большая и сложная компания, как Сбербанк, быстро меняться? Руководством банка было решено, что такие возможности есть, но только при условии, что удастся вовлечь 250 тыс. руководителей и сотрудников банка в процесс изменений, эффективно использовать интеллект и опыт нескольких десятков миллионов клиентов. В этом случае размер станет активом банка. Однако для задействования этого актива был необходим интеграционный процесс, требующий постоянного совершенствования и инициативности на каждом уровне управления и исполнения. В основе этого процесса, по мнению руководства банка, и должен был находиться краудсорсинг.

В Сбербанке существует практика привлечения сотрудников к использованию корпоративной библиотеки, которая содержит наиболее популярные и информативные книги по менеджменту и экономике. Каждый месяц издательством Сбербанка публикуется новая книга, которая распространяется среди сотрудников всех отделений для ознакомления с ее содержанием. В конце 2011 г. последовательно были опубликованы такие издания, как *«Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса»* Дж. Хау, *«Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все»* Д. Тапскотта и Э. Д. Уиль-

ямса, *«Wiki-правительство. Как технологии могут сделать власть лучше, демократию — сильнее, а граждан — влиятельнее»* Б. Новек. Они были призваны подготовить персонал к тем изменениям, с которыми им придется столкнуться в своей деятельности, в том числе и к тому, чтобы начать активно использовать краудсорсинг.

Сбербанк к этому времени уже имел достаточный опыт реализации полноценного внешнего краудсорсинга (т. е. с привлечением внешних по отношению к организации участников), в 2011 г. им был проведен пилотный краудсорсинговый проект «Сбербанк21». Его результаты также были использованы для совершенствования использования краудсорсинга в финансовой организации.

Опыт Сбербанка в реализации внешнего краудсорсинга в рамках проекта «Сбербанк21»

Осенью 2011 г. Сбербанк реализовал первый краудсорсинговый проект на территории Российской Федерации на площадке сайта www.sberbank.21.ru. Изначально для обсуждения интернет-пользователям были предложены три основные темы: «Сбербанк-2021», «Россия-2021» и «Краудсорсинг-2021». По этим темам экспертами проекта были созданы десятки направлений, сформулированы сотни задач и предложены тысячи решений.

Был разработан сайт www.sberbank.21.ru, который направлял желающих участвовать в проекте на социальную сеть «Профессионалы.ру» для обсуждения различных тем в рамках выделенных направлений (103 тыс. участников, 16 тыс. комментариев, 2679 предложений). Затем зарегистрировавшиеся пользователи переходили на платформу WikiVote!, где отбирали самые интересные идеи, а также наиболее компетентных участников для продолжения обсуждения (1525 соавторов,

9812 комментариев, 3029 предложений и формулировок). Наконец, самые квалифицированные участники, прошедшие неоднократные тесты, попадали на платформу Witology для отработки окончательных идей и предложений (в обсуждениях приняло участие 450 экспертов, было опубликовано более 10 тыс. комментариев, первоначально предложено 1582 решения, из которых методами последовательного отбора на пяти этапах было отобрано 15 самых эффективных решений).

Различие между площадками WikiVote! и Witology обусловлено характером и спецификой решаемых задач: точечные, высокопрофессиональные задачи, предполагающие возможность генерации и доработки сложных, уникальных идей, — проекты Witology и массовые проекты по доработке уже существующих идей и документов — проекты WikiVote!. Следует отдельно отметить, что данные платформы Witology использовались в одном из исследовательских проектов для анализа общения между участниками краудсорсинга, выявления скрытых тематических сообществ, создания типологизации пользователей [Константинов, Каминская, Игнатов, 2013].

Согласно опросам², около 19 млн человек в России и за рубежом выразили интерес к первому отечественному краудсорсинговому проекту (примерно 17% взрослого населения России). Более 787 тыс. человек посетили хотя бы один сайт из тех, на базе которых было развернуто обсуждение проблем. В проекте приняли участие 106 520 человек, которые инвестировали в процесс создания инновационных идей и предложений 43 тыс. человеко-дней (что соответствует работе 162 сотрудников на постоянной основе в течение года). Участники оставили более 18 тыс. комментариев. Для отбора самых компе-

тентных участников (в проекте их называли экспертами) были использованы сложные методы рейтингования, фильтрации, активной модерации и конкуренции (в общей сложности обсуждение модерировали 450 экспертов). Для каждого участника было выработано до 40 различных метрик, совокупность которых давала их итоговый рейтинг.

Из общего числа участников было определено 30 призеров и чемпионов по всем площадкам, 9 финалистов и 3 победителя, чьи решения были признаны лучшими.

Важно отметить, что подобных результатов не удалось бы добиться без должной организации краудсорсинговых проектов, которая потребовала значительных финансовых затрат. Примерные расходы на полноценную реализацию краудсорсингового проекта (по нескольким их типам) в Сбербанке приведены в табл. 1.

По оценкам банка, использование краудсорсинга может обойтись в сумму от 13 (если краудсорсинг используется лишь для доработки нормативных документов) до 120 млн руб. (если краудсорсинг используется по всем направлениям) в год, в зависимости от типа проекта.

Результаты опроса участников краудсорсингового проекта Сбербанка на площадках WikiVote!, «Инновации-21-Краудсорсинг», «Россия-21-Прогресс», «Сбербанк-21-Будущее» с целью определения мотивации участия приведены в табл. 2.

Как отмечалось, более 120 тыс. человек работали на этих площадках в течение более чем 46 тыс. человеко-часов. Как видно из распределения ответов, однозначное доминирование того или иного мотива отсутствует, в то же время материальное поощрение находится лишь на третьем месте по значимости. Следует при этом заметить, что возможности карьерного продвижения в Сбербанке участников краудсорсинга (наиболее важный мотив участия, по мнению опрошенных) оказались в боль-

² См.: http://witology.com/clients_n_projects/549.

Таблица 1

Расходы Сбербанка на реализацию проектов в рамках краудсорсинга

Услуги	Тип проекта внутреннего краудсорсинга		
	Оптимизация процессов	Разработка нового продукта/услуги/процесса	Доработка документов
Создание ИТ-платформы	787 тыс. долл. / 27,15 млн руб. (в год)		35 тыс. долл. / 1 млн руб. (в год)
Техническая и организационная поддержка, а также разработка методологии	150 тыс. долл. / 4,35 млн руб. (за проект)		35 тыс. долл. / 1 млн руб. (в месяц)
Всего	3,65 млн долл. / 107 млн руб. (18 проектов в год)		450 тыс. долл. / 13 млн руб. (количество проектов не ограничено)

Составлено по: материалы банка.

Таблица 2

Причины участия в краудсорсинговых проектах Сбербанка (по мнению участников краудсорсинга)

Причины участия в краудсорсинговом проекте Сбербанка	Доля респондентов, указавших причину в качестве основной, %
Приоритетное трудоустройство в Сбербанке	36
Грант на обучение	34
Материальное поощрение в виде подарка	27
Бизнес-завтрак с руководителем Сбербанка	15
Презентация идеи на конференции	11

Примечание: респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

Источник: опрос на «Профессионалы.ru», октябрь 2011 г.

шинстве случаев нереализованными, что, в частности, по мнению одного из его организаторов, повлекло за собой обострение «проблемы победителей» (резкое разочарование в краудсорсинговой деятельности у победителей после того, как их активность фактически оказалась невостребованной).

Аналогичные, но более локальные проекты были запущены в 2012 г. на краудсорсинговой площадке «Сбербанк21.рф» для обсуждения с клиентами стратегически важных для банка тем по ряду направленных генераций идей:

- «Очередей.Нет!» — цель проекта заключалась в поиске эффективных и простых в реализации решений, которые позволили бы сократить для клиентов максимальное время ожидания в очереди до 10 минут;

- «КСО: бизнес для общего будущего» — данный проект был направлен на корректировку текущей программы корпоративной социальной ответственности (КСО), разработку новой программы КСО, бизнес-планирование в отношении нефинансовых показателей, корректировку политики банка в области устойчивого развития, подготовку отчета КСО за 2012 г., выполнение требований стандартов отчетности КСО;
- «Некредитные продукты» — участникам проекта предлагалось проанализировать текущее предложение некредитных продуктов Сбербанка и разработать предложения по их улучшению и изменению;
- «Розничный офис: комфорт и качественный сервис» — в ходе проекта участникам было предложено изучить

Примеры проектов	Описание
Сбербанк21	<ul style="list-style-type: none"> • Первый в России масштабный краудсорсинговый проект к 170-летию банка • Цель — получить предложения по развитию России, Сбербанка и краудсорсинга к 2020 г. • Более 120 тыс. человек; 7500 идей; охват аудитории — Россия и страны СНГ
Очередей.Нет!	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск новых решений по сокращению очередей в филиалах банка • 5,9 тыс. человек; 1500 идей, многие из которых вошли в программу «Очередей.Нет!»
Продукты для бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск новых идей по дистанционному обслуживанию бизнеса и срочным финансовым инструментам • 4,8 тыс. человек; 1700 идей по улучшению продуктов для корпоративных клиентов
Розничный офис	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение пространства в розничных офисах (планировка, навигация с/о и др.) • 4,8 тыс. человек; 5200 идей по изменению стандартов переформатирования
Экспертиза Отчета о КСО	<ul style="list-style-type: none"> • Обсуждение Отчета о корпоративной социальной ответственности за 2011 и 2012 гг. • 7,6 тыс. человек; 2600 идей по изменениям в Отчете и направлениях работы банка

Рис. 3. Примеры внешних краудсорсинговых проектов Сбербанка

Источники: материалы банка, <http://card.sberbank21.ru/sbercrowd>.

и отобрать лучшие практики, создать оптимальную модель обслуживания в розничном офисе банка и др. (см.: <http://sberbank21.wikivote.ru>).

Описание результатов различных краудсорсинговых проектов на площадке «Сбербанк21.рф» приведено на рис. 3.

Например, в ходе ключевого для розничного направления бизнеса проекта «Розничный офис» по этому направлению был отобран топ-50 решений, которые было бы целесообразно внедрить в банке. Ключевыми из них оказались:

- 1) интеграция фронт-офисных автоматизированных банковских систем в единое пространство;
- 2) система управления знаниями для сотрудников филиала;
- 3) комплекс мер выравнивания клиентопотока (устройства самообслуживания (УСО) + запись в рамках электронной очереди + «Свободная касса!»);

- 4) «Не знаю кто, куда и как, а я по записи в Сбербанк!» — сервис предварительной дистанционной записи, предлагающий клиентам посещение банка в удобный день и час без очередей;
- 5) специально адаптированные сервисы для возрастных клиентов на терминалах;
- 6) снабжение устройств самообслуживания элементами «живого голосового информирования» о правильном проведении той или иной операции для устранения психологических барьеров использования устройств.

Все эти рекомендации в том или ином виде внедрены или внедряются в Сбербанке в дополнительных офисах, обслуживающих физических лиц.

Отдельно необходимо остановиться на инструментах мотивации участников краудсорсинговых проектов. В этих целях банком использовалось начисление баллов

программы лояльности «спасибо» от Сбербанка. Бонусы «спасибо» накапливаются с каждой покупкой по карте Сбербанка в России и за рубежом, их можно обменивать на скидки до 99% в магазинах — партнерах программы, при этом одно «спасибо» приравнивается одному рублю. Расходы на косвенно-денежное стимулирование победителей среди участников одного краудсорсингового проекта составляли около 200 тыс. руб. В дополнение к механизму мотивации участников краудсорсинговых проектов с помощью начисления баллов программы лояльности Сбербанком использовались следующие формы нематериальной мотивации:

- 1) приглашение участников на тематические встречи, семинары, конференции, организуемые Сбербанком;
- 2) обучение участников по программам, организуемым Сбербанком;
- 3) публикации работ авторов в печатных изданиях, курируемых Сбербанком;
- 4) вручение книг серии «Библиотека Сбербанка» с дарственной надписью руководителей банка — заказчиков краудсорсинговых проектов;
- 5) «благодарности» лучшим участникам проектов;
- 6) встречи, совместные обеды с руководителями банка — заказчиками краудсорсинговых проектов (см.: <http://sberbank21.wikivote.ru/reward.html>).

Следует отметить, что в дальнейшем при реализации внешних краудсорсинговых проектов в банке было принято решение не использовать денежное вознаграждение для победителей, которое коррелирует с результатами исследований особенностей мотивации участников краудсорсинга [Haischao, Dahui, Wenhua, 2011; Malone, Laubacher, Dellarocas, 2009] (тем не менее такая мотивация осталась для внутренних площадок и применяется на «Бирже идей» до сих пор). Исследование [Malone, Laubacher, Dellarocas, 2009] показало, что использование денежного вознаграждения в

случае краудсорсинга увеличивает количество предложений со стороны участников, но никак не сказывается на их результативности (т. е. качество предложений не увеличивается). Иными словами, премии за активность способствуют увеличению количества участников краудсорсинга, но не оказывают существенного влияния на качество их работы. Кроме того, такая форма вознаграждения даже снижает эффективность работы краудсорсинговой площадки, так как экспертам приходится отбирать идеи среди большего количества нерелевантных предложений.

Реализованные в Сбербанке краудсорсинговые проекты позволили руководству задуматься об использовании данной технологии в текущей деятельности, расширении направлений вовлечения заинтересованных сотрудников в совершенствование работы банка, направленной на разработку и улучшение управленческих решений. Опыт Сбербанка показал, что к 2012 г. практика использования краудсорсинга только начинала находить сферы своего применения. Также он указывал на то, что развертывание подобных проектов в масштабе всей страны слишком затратно, а их результаты являются труднопрогнозируемыми. Именно поэтому менеджментом банка было принято решение сосредоточиться на развитии внутренних форм краудсорсинга, в которых задействованы работники организации. При этом в силу значительной численности персонала Сбербанка (в 2012 г. среднесписочная численность составила 233 396 человек) требования к количеству участников краудсорсинговых проектов могли быть соблюдены.

Следующим важным этапом в развитии краудсорсинга в Сбербанке стало его использование для доработки силами сотрудников стратегии банка на период 2014–2018 гг. Рассмотрим содержание и особенности данного уникального для отечественной практики проекта.

Краудсорсинговый проект доработки стратегии Сбербанка на период 2014–2018 гг.

В августе 2012 г. была начата работа по формированию стратегии Сбербанка до 2018 г. В крупных международных компаниях разработка стратегии чаще всего осуществляется по функциональным направлениям. При этом ключевые цели компании, вокруг которых выстраивается стратегия подразделений, формируются на уровне головного офиса руководящим составом организации. В свою очередь, функциональные подразделения определяют собственные цели и разрабатывают направления их реализации.

Правлением Сбербанка (исполнительный орган, осуществляющий руководство текущей деятельностью банка) были сформулированы общие цели Группы Сбербанка и определены следующие ключевые направления стратегии:

- «Отношения с клиентами»;
- «Затраты и эффективность»;
- «Технологический прорыв»;
- «Зрелая организация»;
- «Лидерство в области талантов и корпоративной культуры».

Функциональными блоками (корпоративным, розничным, административным, HR и др.) банка были разработаны собственные стратегии, синхронизированные с определенными Правлением ключевыми направлениями развития Сбербанка.

Действительно уникальным решением для отечественных компаний стало привлечение к обсуждению стратегии всех сотрудников Сбербанка. Задача вовлечения сотрудников, рассредоточенных по всей России и работающих в разных подразделениях, была решена с помощью технологии краудсорсинга.

Ценность данного краудсорсингового проекта заключалась не столько в экспертизе проекта стратегии банка, сколько в коммуникации с сотрудниками террито-

риальных банков и отделений — Сбербанку удалось учесть мнение и вовлечь в процесс доработки стратегии банка более 15 тыс. человек. Проект по краудсорсингу стратегии состоял из нескольких этапов. Участники проекта, сотрудники Сбербанка, были разделены на четыре группы в зависимости от профессионального опыта и уровня управления: топ-менеджмент банка и руководители центрального офиса; руководители территориальных банков, отделений; менеджеры среднего звена; сотрудники подразделений и дополнительных офисов. В качестве ИТ-платформы для краудсорсингового проекта выступила специально созданная площадка idea.sberbank21.ru, доступ к которой был ограничен для сторонних участников.

Все этапы данного проекта реализовывались последовательно, с учетом логики разработки стратегии банка. На первом этапе было организовано обсуждение общих вопросов и основных идей с председателями территориальных банков и отделений, по мере детализации материала происходило вовлечение других целевых аудиторий. На промежуточном этапе проекта была реализована экспертиза стратегических инициатив с участием менеджеров среднего звена. В завершение проекта сотрудникам было предложено принять участие в формулировке отдельных положений стратегии. Каждый из сотрудников мог высказать свою идею, оценить идеи коллег, дать экспертную оценку по предложенным вопросам. На первом этапе данного краудсорсингового проекта приняли участие более 9 тыс. сотрудников Сбербанка, с помощью которых было внесено 1116 предложений, выставлено более 5 тыс. оценок, написано около 3 тыс. комментариев.

В процессе работы над формулировками стратегии, в том числе миссии и основных ценностей организации, сотрудниками были сформулированы ключевые положения видения Сбербанка в 2018 г. по каждому

из направлений. Кроме того, идеи и комментарии сотрудников оказали существенное влияние на содержание стратегии банка. Так, по результатам обсуждения фокусных тем был исключен раздел о «максимальном упрощении». Кроме того, были подтверждены предложенные в проекте стратегии предположения о доле безналичных расчетов в 2018 г. в объеме транзакций и продаж банковских продуктов, различии уровня конкуренции в крупных и малых городах и др. Ключевые выводы по результатам обсуждения, принятые по профильным направлениям по результатам обсуждения, выглядят следующим образом.

- *Стратегические направления развития розничного бизнеса.* 90% участников проекта высказали мнение, что в малых и крупных городах различается интенсивность конкуренции по розничным банковским услугам, таким как кредиты, депозиты, платежи, в том числе по отношению к конкуренции с небанковскими организациями.
- *Направления развития корпоративного бизнеса.* Почти половина участников не согласилась с экспертами в оценке изменения количества крупнейших клиентов Сбербанка в Российской Федерации и с перспективой отказа 20–25 крупнейших клиентов от работы со Сбербанком к 2018 г. Также от 40 до 50% участников краудсорсинга не были готовы к изолированному рассмотрению единичных приоритетов по развитию линейки нефинансовых продуктов и услуг, направленных на поддержку бизнеса клиентов и транзакционной продуктовой линейки для корпоративных клиентов. Сотрудники настаивали на том, что в развитии нуждаются не отдельные продукты, а вся линейка услуг и продуктов по данным направлениям.
- *Направления работы с персоналом.* Данный блок вызвал достаточно бурное

обсуждение по сравнению с другими направлениями. Все предложения в его рамках были сгруппированы по пяти направлениям обсуждения: «Привлечение», «Обучение и развитие», «Управление карьерой», «Оплата труда и льготы», «Управление эффективностью деятельности». При этом основные усилия участников краудсорсинга были сосредоточены на возможностях развития персонала. В частности, была определена приоритетная форма обучения сотрудников: 68% респондентов выбрали очную форму обучения, дистанционную — только 28%. При этом разброс мнений о том, что важнее в очном обучении, оказался невысоким: 43% участников высказали мнение, что более важными являются навыки общения с клиентами, 51% — навыки продаж. Уникальность этой части краудсорсинга стратегии Сбербанка состоит в том, что сами работники могли определить для организации перспективные направления развития организации в части работы с сотрудниками. С помощью краудсорсинга, с одной стороны, были сформулированы стратегические инициативы по HR-развитию, с другой — определены приоритетные HR-мероприятия в разрезе ключевых сегментов и функциональных блоков.

- *Направления развития ИТ-технологий.* В случае данного направления мнения разделились: 33% сотрудников — участников краудсорсинга выбрали в качестве приоритетной задачи удобство пользовательского интерфейса даже за счет надежности, 37% высказали уверенность в том, что надежность — главное для ИТ-систем Сбербанка. В ходе краудсорсингового проекта сотрудниками по этому блоку была сформулирована следующая миссия — «Поддержка Сбербанка в качестве эффективного и надежного поставщика „традиционных“ банковских услуг и быстрого

и инновационного проводника новых услуг и революционных бизнес-моделей внутри и вне банковского сектора».

Кроме того, в процессе краудсорсинга были определены направления развития перечня услуг, оказываемых Сбербанком. Так, 62% голосов участников было отдано за целесообразность оказания внешним клиентам услуг риск-менеджмента. Предложения касались разработки и представлений моделей оценки рисков другим банкам, продажи физическим лицам их кредитных рейтингов, информационно-консалтинговой поддержки и др.

С помощью краудсорсинга были доработаны нефинансовые цели банка на 2014–2018 гг. Тщательная экспертиза нефинансовых целей была необходима для получения уверенности в том, что основа для формирования стратегий выбрана правильно. По результатам обсуждения предложенные нефинансовые цели были поддержаны и в то же самое время определены области для улучшений:

- оптимизация структуры предложенных тем (например, рассмотреть возможность распределения нефинансовой цели «максимальное упрощение» по другим нефинансовым целям);
- детализация описания тем (например, «более сфокусированное исполнение задач (execution)», «big data, встроенная во все аспекты работы банка»);
- корректировка «бездушных» или «ассоциативно негативных» формулировок (например, «липкие продукты», «построение машины для постоянного совершенствования»);
- расширение составляющих тем (например, включить «корпоративную культуру» в описание цели «зрелая организация»; «распространить навыки по выявлению, привлечению, развитию и удержанию кадров на всех сотрудников банка» (в изначальной версии — только «на управленческие кадры»)).

В ходе обсуждения нефинансовых целей было внесено 823 предложения и 2441 комментарий.

Краудсорсинговый проект подготовки стратегии Сбербанка ставил перед собой следующую цель — сделать стратегию Сбербанка понятной для каждого сотрудника, вне зависимости от его профессиональной сферы, квалификации и опыта. Предполагалось, что работники, принявшие участие в краудсорсинге стратегии банка, в дальнейшем будут реализовывать свои собственные идеи и предложения, получать от этого удовлетворение, работать с большой отдачей, более качественно и с более высокой производительностью. Тем самым краудсорсинг в теории должен был в какой-то мере мотивировать участников к лучшему выполнению своей работы и способствовать более полному использованию потенциала человеческих ресурсов в организации.

Таким образом, нами рассмотрены итоги самых существенных краудсорсинговых проектов в Сбербанке, которые по своим масштабам и использованным методикам были уникальными не только для отечественной, но и, пожалуй, для зарубежной практики. Проанализируем, каким образом краудсорсинг использовался в текущей деятельности банка в дальнейшем.

Направления использования краудсорсинга в Сбербанке на конец 2015 г.

Начнем с определения видов краудсорсинговых проектов, используемых в банке на конец 2015 г. Классификации видов краудсорсинга, используемых в Сбербанке, представлены на рис. 4.

Сценарии краудсорсинга, которые используются в Сбербанке, представлены пятью основными направлениями:

- сбор идей и решений по развитию банковских продуктов, процессов и сервисов, каналов продвижения услуг, сегментов клиентов;



Рис. 4. Виды краудсорсинговых проектов, используемых в Сбербанке

- экспертиза внутренних нормативных документов (в настоящее время краудсорсинг обязателен при разработке всех неконфиденциальных внутренних нормативных документов);
- конкурсы (на лучший дизайн продукта, лучшее название проекта);
- бета-тестирование мобильных приложений (приложение «Сбербанк Онлайн» для различных операционных систем);
- проведение опросов.

Краудсорсинговая деятельность в банке основана на следующей методологии:

- технологическая схема организации краудсорсинга;
- обучающие материалы для субъектов краудсорсинга в банке (как для исполнителей, так и для заказчиков);
- пакет заказчика (образцы документов, необходимых для оформления заявки на краудсорсинг).

Реализация краудсорсинга базируется на следующей инфраструктуре:

- поддержка специализированных краудсорсинговых площадок (АС «Идеи Сбербанка», idea21.sberbank.ru) на уровне Центров инноваций территориальных банков;
- профессиональная модерация, обучение фасилитаторов;
- настройка АС «Идеи Сбербанка» и кастомизированных площадок под сценарии заказчиков (розничный блок, корпоративный блок, финансовый блок банка);
- развитие сообщества бета-тестирования мобильного приложения «Сбербанк Онлайн» в Google+.

В Сбербанке используется следующая система вовлечения персонала:

- приказ президента банка об обязательном краудсорсинге всех внутренних нормативных актов, принимаемых в Сбербанке;
- персональное обращение топ-менеджмента к целевой аудитории;

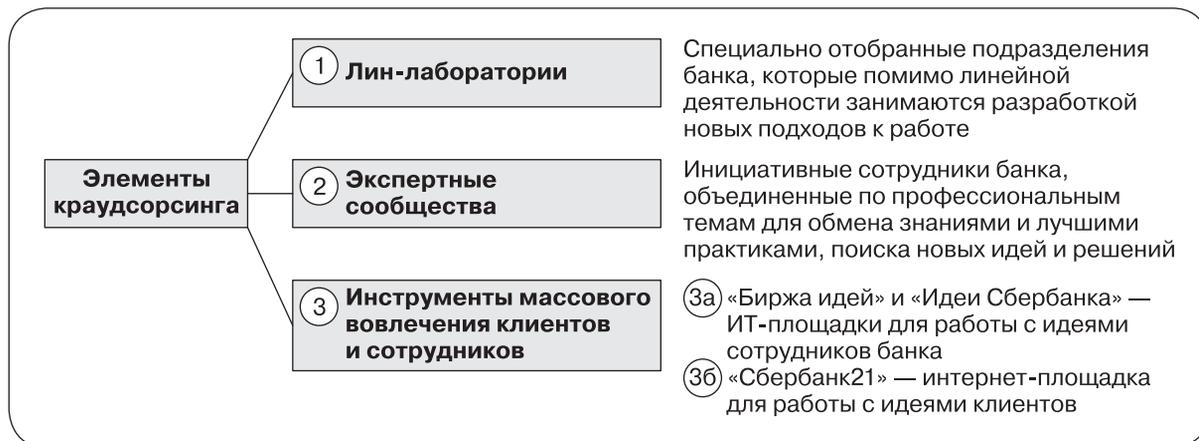


Рис. 5. Элементы системы краудсорсинга в Сбербанке

Источники: материалы банка.

- коммуникации по функциональным вертикалям;
- материальные выплаты лучшим участникам;
- мотивация в виде писем благодарности;
- размещение информации о краудсорсинге в Сбербанке на различных онлайн-площадках, а также на территории самого банка в виде баннеров и листовок.

Полноценный внутренний краудсорсинг в Сбербанке осуществляется в настоящее время на площадке idea21.sberbank.ru. На конец 2015 г. (01.12.15) на данной площадке было зарегистрировано 87,9 тыс. пользователей, за это время ими было подано 139,4 тыс. предложений, написано 438,1 тыс. комментариев, проставлено 1,03 млн оценок. За это время на площадке в общей сложности было проведено более 120 проектов с сотрудниками и 10 с клиентами, осуществлено более 100 экспертиз внутренних документов (из поданных 40 тыс. идей по доработке драфтов документов заказчиком было принято 25% из них). Кроме того, краудсорсинговая площадка использовалась для проведения интернет-опросов среди сотрудников (более 30 опросов).

На конец 2015 г. элементы краудсорсинга реализовывались в Сбербанке по трем направлениям (рис. 5).

Рассмотрим содержание направлений краудсорсинговой деятельности в банке более подробно, начиная с лин-лабораторий. Лин-подход (lean production и т. п.) означает методологию бережливого производства, направленную на увеличение производительности и исключение процессов, не добавляющих ценности. Лин-подход является наряду с подходом «6 сигм» (6 SIGMA) основой для внутрибанковской производственной системы ППС 2.0. Данная методология внедрена во всех подразделениях банка, на местах она реализуется, в том числе в рамках лин-лабораторий, которые выступают в качестве центров компетенций ППС 2.0. Лин-лаборатории представляют собой специально отобранные и обученные методам оптимизации подразделения банка, которые помимо своей линейной деятельности занимаются разработкой новых подходов к работе. Проекты лин-лабораторий разнообразны по своей сути, масштабам и территории охвата:

- розничные лин-лаборатории дали старт крупнейшим стратегическим программам: «Переформатирование филиальной сети», «Очередей.Нет!»;
- корпоративные лин-лаборатории внедрились новую модель обслуживания клиентов малого бизнеса;

Таблица 3

Примеры использования профессиональных сообществ в Сбербанке

Сообщество	Обсуждаемая проблематика
Клуб руководителей ВСП (внутренних структурных подразделений, под которыми обычно подразумеваются офисы обслуживания клиентов банка)	<ul style="list-style-type: none"> • Вопросы повышения качества управления офисом и эффективности внутренних процессов обсуждаются на регулярных встречах в каждом отделении банка • Ключевые решения выносятся на рассмотрение руководству банка
Сообщество финансовой службы	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартизация финансово-статистической отчетности • Разработка нормативов по расходам и капитальным затратам территориальных банков
Сообщество кассово-инкассаторской службы	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение эффективности системы управления кассовой ликвидностью • Управление работоспособностью банкоматов и терминалов • Оптимизация процессов в кассовых центрах и филиалах банка
Сообщество ИТ-специалистов	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение сопровождения рабочих мест и отработки инцидентов • Оптимизация процесса установки и сопровождения банкоматов и терминалов

Составлено по: данные площадки idea21.sberbank.ru.

- лин-лаборатории операционного блока оптимизировали процесс сопровождения счетов юридических лиц и кредитования физических лиц, сократив непроизводительную нагрузку на офисы банка;
- лин-лаборатории головных отделений разработали решения по повышению операционной эффективности и качества управления филиальной сетью.

В 2009 г. работой лин-лабораторий было охвачено 15% направлений деятельности банка, к 2011 г. — уже 80%. В дальнейшем планировалось расширение сферы охвата лин-лабораторий и увеличение количества кросс-функциональных проектов в рамках стратегии развития банка до 2018 г.

Следующий элемент системы краудсорсинга в Сбербанке представлен экспертными сообществами — это инициативные сотрудники банка, объединенные по профессиональным темам для обмена знаниями, лучшими практиками, поиска новых идей и решений. Примеры использования подобных сообществ в банке приведены в табл. 3.

Типовая схема краудсорсингового проекта в Сбербанке приведена на рис. 6. В рамках данной схемы организации краудсорсинга в Сбербанке выделены следующие роли:

- «Центр инноваций» — специализированное подразделение, как на уровне центрального аппарата банка, так и на уровне территориальных банков, которое занимается организацией краудсорсинговых проектов в Сбербанке.
- «Заказчик» — подразделение — инициатор краудсорсингового проекта.
- «Компания-партнер» — внешняя организация, предоставляющая услуги по проведению краудсорсинговых проектов с целью фасилитации площадки. Партнер помогает создать условия для генерации идей, отбора лучших идей и коллективной доработки идей. В функции компании-партнера входит обеспечение базового функционала для проведения краудсорсинговых проектов, фасилитационное сопровождение краудсорсинговых проектов, подготовка и формализация итогов краудсорсинговых проектов.

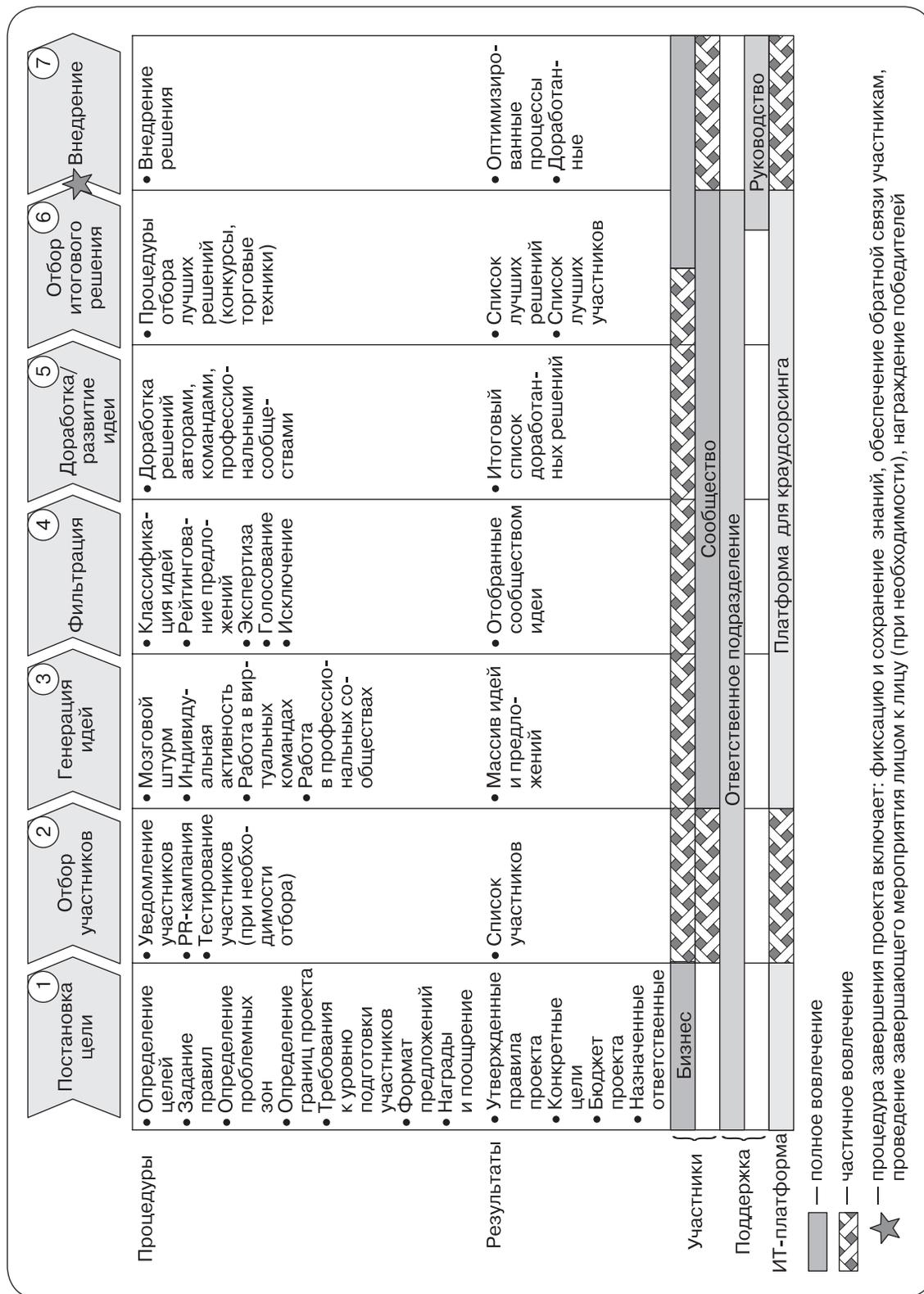


Рис. 6. Типовая схема краудсорсингового проекта в Сбербанке
 Источники: внутренний нормативный документ Сбербанка «Технологическая схема организации краудсорсинга» № 2664.

- «Модератор темы (краудсорсингового проекта)» — участник, обеспечивающий эффективную групповую коммуникацию, осуществляющий контроль над ходом краудсорсингового проекта, направляющий ход обсуждений в нужное русло, концентрирующий внимание участников на целях и содержании дискуссии.
- «Эксперт краудсорсинга» — эксперт в предметной области краудсорсингового проекта (в случае внутреннего проекта в его качестве может выступать представитель заказчика краудсорсингового проекта), ответственный за проведение экспертизы поступающих предложений, в том числе в составе рабочих групп.
- «Независимый эксперт краудсорсинга» — сотрудник организации, на добровольной основе участвующий в проведении экспертизы поступающих предложений. Для присвоения соответствующего статуса необходимо соответствие соискателя определенным критериям.
- «Рабочая группа» — постоянная рабочая группа по проработке предложений, представленных на краудсорсинговой площадке, состоящая из экспертов профессионального сообщества, представителей заказчика, независимых экспертов краудсорсинга.

Третьим элементом системы краудсорсинга в Сбербанке являются инструменты вовлечения клиентов и сотрудников. Участие персонала в краудсорсинговых проектах по актуальным для Сбербанка темам обеспечивается как личной вовлеченностью персонала, так и административными методами. На момент проведения анализа денежная мотивация участников внутренних краудсорсинговых проектов имела, с одной стороны, рекомендательный характер — вышестоящие руководители отличившихся в краудсорсинге сотрудников имели возможность увеличить размер ежеквартальной премии работника в рамках

установленных в банке ограничений (не более 100% от размера ежеквартальной премии). С другой стороны, лучшие участники получали финансовое вознаграждение. Кроме того, участие в краудсорсинговой деятельности в Сбербанке обеспечивается не только на этапе разработки и внедрения, но и на этапе сопровождения предложения. После внедрения предложения, как правило, всегда требуется постепенное совершенствование реализуемого изменения. Кроме того, в случае участия работника в процессе преобразований значительно снижается его сопротивление изменениям.

Во второй половине 2013 г. в банке стала обязательной экспертиза всех важных документов, определяющих политику работы и правила взаимодействия с территориальными банками. За первые четыре месяца работы в этом направлении было получено более 9 тыс. предложений. Четверть из них была принята профильными подразделениями, инициировавшими работу над соответствующим драфтом. Примеры документов, которые обсуждались краудсорсинговым сообществом за последнее время, приведены в табл. 4.

На основе проведенного анализа практики использования краудсорсинга в Сбербанке данная организация по праву может быть названа лидером в России по использованию краудсорсинга. В частности, с начала использования данной технологии в 2009 г. сотрудниками в общей сложности было подано 230 тыс. предложений по улучшению деятельности. Каждый работник банка (более 230 тыс. человек) получил доступ к площадкам краудсорсинга, 41% из них (95 тыс. человек) ежегодно участвовали во внутренних краудсорсинговых проектах банка. В масштабах компании общий экономический эффект от внедрения инициатив, поданных на краудсорсинговых площадках, составил за это время 13,9 млрд руб. С учетом эффекта от предложений на площадке «Биржа идей» за время исполь-

Таблица 4

Примеры краудсорсинга нормативных документов Сбербанка

Пример документа	Результат краудсорсинга
Стандарты сервиса обслуживания физических лиц в филиалах банка	Скорректированы скрипты и тактика обслуживания, детализованы задачи, учтены лучшие практики
Управление работоспособностью терминалов и банкоматов	Детализирован контроль за обслуживающими организациями, сбалансированы функции обслуживающих подразделений
Альбом кредитных продуктов для малого бизнеса	Расширены условия рефинансирования кредитов других банков

Составлено по: данные площадки idea21.sberbank.ru.

зования краудсорсинга общий эффект от оптимизации процессов в Сбербанке можно оценить в 60 млрд руб.³

При этом банк не останавливается в развитии краудсорсинга, перед ответственными за реализацию технологии краудсорсинга поставлен ряд задач по ее доработке к концу срока реализации текущей стратегии Сбербанка, т. е. до 2018 г.:

- создание лин-лабораторий и экспертных сообществ во всех блоках банка и по наиболее важным направлениям работы;
- развитие краудсорсинговой платформы Сбербанка до мирового уровня для реализации проектов с участием сотрудников и клиентов Группы Сбербанка;
- кардинальное улучшение системы управления знаниями для быстрого внедрения лучших практик и повышения скорости и качества принятия решений.

Вместе с тем для развития краудсорсинга в Сбербанке остается целый ряд возможностей, которые будут приведены далее.

Опыт и направления использования краудсорсинга в Сбербанке: обсуждение

Анализ практики Сбербанка как первопроходца в использовании краудсорсинга позволил выделить некоторые обязатель-

³ Данная оценка основана на калькуляции автоторами всех эффектов за 2009–2015 гг., а также оцениваемого эффекта от внешнего краудсорсинга «Сбербанк21» в 2011 г.

ные инструменты этой технологии. Отметим сразу же, что направления использования краудсорсинга в банке в целом совпадают с выводами ряда зарубежных исследователей о факторах, определяющих успех в этой области. Среди основных наработок банка в этой области: интернет-платформа [Peng, Ali Babar, Ebert, 2014; Liu, 2014], система создания рейтинга участников и их предложений, фильтрация участников на входе в проект, фильтрация предложений с целью обнаружения спама (признаков неэффективной работы), обсуждения не по теме, руководство для новичков краудсорсинга, система постановки задач(и) участникам, система стимулирования для участников и отдельно лидеров проекта, инструменты отчетности по итогам проекта, фасилитаторская работа на площадке, организованная система безопасности и неразглашения контента, система поиска предложений по различным критериям и др. Другими словами, Сбербанк на практике смог подобрать такую модель организации краудсорсинга, в которой отражены последующие выводы ученых о факторах успеха краудсорсинговой деятельности.

Опыт Сбербанка позволяет утверждать, что краудсорсинг может быть эффективно встроено в практику работы компании. Но возникает вопрос, насколько этот опыт может быть применим для других компаний, в том числе и не таких крупных. Сотрудники компаний, относящихся к ка-

тегории среднего бизнеса, почти всегда имеют доступ к сети Интернет. Таким образом, с помощью технологии краудсорсинга они получают возможность не только значительно улучшить свою деятельность, но и определить перспективы дальнейшего развития, которые в максимальном объеме могут удовлетворить потребности потребителей услуг (конечно, в случае, если компания решит использовать краудсорсинг). В ситуации, когда компания среднего бизнеса планирует использовать краудсорсинг, она сталкивается с необходимостью создания специализированной многосторонней интернет-платформы, сайта, с помощью которого можно привлечь заинтересованных людей к участию в краудсорсинге либо услуги провайдера краудсорсинга (Witology, WikiVote! или более дешевые аналоги). На выходе она может получить возможность значительно улучшить свою деятельность во благо работников, клиентов и общества в целом.

По мнению Дж. Хау, эффективный краудсорсинговый проект требует привлечения минимум 5 тыс. участников [Хау, 2012]. С нашей точки зрения, при эффективной организации и использовании проработанной методологии количество необходимых участников краудсорсинга может быть снижено на порядок. Достаточным будет привлечение нескольких сотен высокопрофессиональных специалистов для проработки практически любой, узкой организационной проблемы.

Еще один вопрос заключается в том, станет ли краудсорсинг новой формой отношений между организацией, работниками и обществом либо упростится до эффективного инструмента оптимизации деятельности организации. Данная возможность зависит от масштабов его использования. В рамках подхода неинституциональной экономики чем интенсивнее осуществляются определенные отношения между экономическими субъектами, тем

больше их транзакционные издержки и потребность в нормализации практики. Чем больше отечественные компании будут использовать краудсорсинг, чем сильнее персонал, клиенты, заинтересованная общественность будут вовлечены в краудсорсинговую деятельность, чем больший экономический эффект будет получен за счет их решений и предложений, тем быстрее будут стандартизироваться нормы и правила отношений, что в итоге приведет к уменьшению их издержек, а краудсорсинг станет нормой деловой и общественной жизни. Кроме того, существует тенденция выделения краудсорсинга в «ноосорсинг» (термин был предложен Б. Славиним в работе [Славин, 2012]), когда используется не «ресурс толпы», а аккумулируются возможности профессиональных сообществ. Данный вариант характерен только для решения сложных, трудноразделимых на микрозадачи проектов. В остальных направлениях, особенно предполагающих вовлечение больших сообществ клиентов, персонала, краудсорсинг доказывает свою эффективность.

Результаты анализа опыта Сбербанка позволяют выделить следующие предложения по развитию краудсорсинга.

1. Сформулировать и внедрить реальные «карьерные лестницы», основанные на краудсорсинговых достижениях, чтобы люди были убеждены в их существовании. Например, в банке существуют «схемы карьерных лестниц» для конкретных должностей в дополнительных офисах. Аналогичную схему можно использовать и для самих участников краудсорсинговых платформ. Целесообразность их использования в целом требует дополнительного анализа. В любом случае банк должен определиться с реальной стратегией по данному направлению и коммуницировать реалистичные возможности на сотрудников для формирования корректного ожидания.

2. Отказаться от используемой в банке системы материального поощрения участников краудсорсинговых сообществ, как в рамках системы «5+» (система ежеквартальной оценки компетенций персонала, которая влияет на размер премии оцениваемых сотрудников), так и в виде бонусных баллов «спасибо». Финансовая мотивация участников приносит большое количество участников, которые борются за финансовые призы, а не за идеологическое улучшение продукта, что также девальвирует ключевую идею краудсорсинга.
3. Отказаться от обязательного характера краудсорсинговой деятельности в виде выставленных KPI на уровне территориальных банков для различных групп сотрудников. В некоторых случаях были выявлены неформальные KPI, не включенные в перечень целей руководителей территориальных банков, но учитываемые при оценке их деятельности, в виде обязательной активности на краудсорсинговых площадках — это влечет за собой уменьшение эффективности работы таких площадок за счет рутинизации краудсорсинга.
4. Использовать в качестве методов управления краудсорсинговой деятельностью персонала специализированные организационные мероприятия: включение в должностные инструкции работников, ответственных за краудсорсинг в подразделениях, положений, регламентирующих их деятельность по организации участников коллег в краудсорсинге; закрепление в нормативных документах обязательного порядка повышения инновационной грамотности персонала и инновационной активности; проведение видеозвонков и встреч с экспертами проектов для более четкого выявления потребностей заказчика. Участие работника в краудсорсинговой деятельности должно обеспечиваться на всех этапах разработки и внедрения нововведения. Любая инновация, как правило, почти всегда требует постепенной доработки реализуемого изменения. К тому же участие персонала в процессе разработки и доработки инновации значительно снижает его сопротивление при последующем ее внедрении.
5. В связи с тем что качество краудсорсингового проекта в первую очередь зависит от того, кто в нем задействован, каким образом организовано взаимодействие участников, необходимо привлекать к краудсорсингу не просто максимальное количество участников, а профессионалов, объединенных общей деятельностью. На наш взгляд, эффективный краудсорсинг невозможен без сформированных профессиональных сообществ⁴. Для облегчения взаимодействия доступ к платформе, на которой реализуется краудсорсинг, должен быть интегрирован в части базовых функций (авторизация, информирование об изменениях статуса предложений, коммуникация между участниками и т. д.) в ключевые социальные сети, такие как Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», LinkedIn, «Профессионалы.ru» и др. Профессиональное сообщество является важным элементом инфраструктуры краудсорсинга, оно помогает повысить эффективность краудсорсинговых проектов за счет создания постоянно действующей группы участников.

⁴ Под профессиональным сообществом мы предлагаем понимать группу людей, объединенных по профессиональным темам для обмена знаниями, опытом, поддержки друг друга и поиска новых решений различных задач. Целью деятельности подобных профессиональных сообществ является расширение свободного обмена знаниями и лучшими практиками между участниками краудсорсинга для повышения эффективности их работы и улучшения коммуникаций и повышения скорости решения сложных вопросов.

6. Оказывать фасилитационную поддержку краудсорсинговой деятельности. По мнению практиков, одним из ключевых сдерживающих факторов развития рассматриваемой технологии в настоящее время является необходимость обучения специализированных фасилитаторов краудсорсинга. Фасилитаторами краудсорсинговых проектов выступают участники краудсорсинговой платформы, занимающиеся организацией и ведением групповых форм работы с целью повышения их эффективности. Задача фасилитатора — следить за регламентом и способствовать комфортной атмосфере, сплочению группы и плодотворному обсуждению, отсекают негативные и провокационные настроения на этапе их зарождения, что позволяет направлять дискуссию в конструктивное русло.
7. Сформулировать стандарт краудсорсинга, который позволил бы, с одной стороны, всем его участникам обмениваться информацией, конкурировать друг с другом, генерировать новые идеи, создавать для организации конкурентные преимущества, а с другой — стал бы гарантом соответствия требований сторон, инструментом снижения оппортунизма участников. Для того чтобы сотрудники и клиенты начали активно принимать участие в краудсорсинговой деятельности, должна вестись работа по развитию инновационной грамотности работников и вовлеченных клиентов, развиваться адаптивность работников к предлагаемым новшествам.

Заключение

Ключевым направлением проведенного в статье анализа было изучение опыта использования краудсорсинга в практике крупнейшего отечественного банка — ПАО «Сбербанк России». С помощью краудсорсинга организация использовала свой боль-

шой размер как преимущество, с помощью которого банку удалось привлечь своих сотрудников и заинтересованную общественность к решению актуальных для банка проблем.

В статье были рассмотрены ключевые аспекты использования краудсорсинга в Сбербанке, выделены факторы, которые в наибольшей степени влияют на его эффективность, предложены ключевые направления развития краудсорсинга в банке, рассмотрены возможности его использования другими, менее крупными компаниями, лишенными финансовой обеспеченности, характерной для Сбербанка. Как показал анализ, потенциал краудсорсинга значителен, но для расширения спектра его использования необходимо, чтобы бизнес начал активнее осваивать его в своей практике.

По нашим оценкам, расширение спектра использования технологии краудсорсинга, включение в число ее субъектов государства, общественности, высших учебных заведений и т. п. — дело сравнительно близкого будущего. В то же время, пока интерес к реализации краудсорсинга будет проявляться лишь среди отдельных организаций, а не всего экономического сообщества нашей страны, потенциал использования данной технологии будет существенно ограничен.

Направлением дальнейших исследований в области развития краудсорсинга в России может стать анализ влияния различных факторов на эффективность подобной деятельности, исследование возможностей управления краудсорсингом с точки зрения концепции многосторонних рынков и многосторонних платформ. С нашей точки зрения, именно решение вопросов ценообразования на многосторонних краудсорсинговых платформах позволит увеличить вовлеченность возможных участников в краудсорсинговую деятельность, но эта проблематика заслуживает отдельного рассмотрения.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Долженко Р. А. 2012. Краудсорсинг — новая форма организации трудовой деятельности в коммерческом банке. *Менеджмент в России и за рубежом* (5): 98–104.
- Долженко Р. А. 2014а. Возможности формирования стратегии организации с использованием краудсорсинга. *Проблемы теории и практики управления* (4): 125–129.
- Долженко Р. А. 2014б. Некоторые аспекты оценки эффективности использования краудсорсинга в организации. *Экономический анализ: теория и практика* (36): 30–38.
- Константинов А. В., Каминская А. Ю., Игнатов Д. И. 2013. Анализ данных в краудсорсинговых проектах. *Открытые системы* (1): 36–39.
- Москвичев А. А. 2013. Оценка эффективности проектов, предусматривающих применение краудсорсинга (банковский сектор России). *Управление корпоративными финансами* (4): 252–259.
- Нестик Т. А. 2014. Краудсорсинг как модель управления знаниями: социально-психологические особенности и ограничения. *Экономические стратегии* (6–7): 170–175.
- Патаракин Е. Д., Ярмахов Б. Б., Буров В. В. 2012. Продвижение социальных инноваций через общественное конструирование документов. *Образовательные технологии и общество* (2): 517–535.
- Полутин С. В., Седлецкий А. В. 2012. Краудсорсинг как механизм активизации инновационного потенциала общества. *Интеграция образования* (3): 68–74.
- Пономарев С. В. 2011. Краудсорсинг — технология создания виртуальных сообществ. *Вестник Пермского университета. Серия «Политология»* (3): 107–121.
- Славин Б. Б. 2012. От краудсорсинга к ноосорсингу. *Открытые системы. СУБД* (1): 60–62.
- Хау Дж. 2012. *Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса*. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Brabham D. C. 2008. Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence* 14 (1): 75–90.
- Chen K. Y., Fine L., Huberman B. 2005. Predicting the future. In: *Information Systems Frontiers* Vol. 5, No. 1. Springer; 47–61.
- Corney J. R. 2009. Outsourcing labour to the cloud. *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 4 (4): 294–313.
- Ellis S. 2014. A History of collaboration, a future in crowdsourcing: Positive impacts of cooperation on British librarianship. *Libri* 64 (1): 1–10.
- Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F. 2012. Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 38 (2): 189–200.
- Haichao Z., Dahui L., Wenhua H. 2011. Task design, motivation, and participation in crowdsourcing contests. *International Journal of Electronic Commerce* 15 (4): 57–88.
- Howe J. 2006. The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine* (June 14). <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html> (Accessed: 30.11.2015).
- Howe J. 2008. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. Crown Publishing Group: N. Y.
- Karnin E., Walach E., Drory T. 2010. Crowdsourcing in the document processing practice. In: *Proceedings of First Enterprise Crowdsourcing Workshop in conjunction with ICWE*.
- La Vecchia G., Cisternino A. 2010. Collaborative workforce, business process crowdsourcing as an alternative of BPO. In: *Proceedings of First Enterprise Crowdsourcing Workshop in conjunction with ICWE*.
- Liu Y. 2014. Research on the construction of crowdsourcing platform. *Applied Mechanics and Materials* 602–605: 3198–3201.
- Lopez M., Vukovic M., Laredo J. 2010. People-Cloud service for enterprise crowdsourcing.

- In: *International Conference on Services Computing*. Miami, FL.
- Malone T.W., Laubacher R., Dellarocas C. 2009. *Harnessing Crowds: Mapping the Genome of Collective Intelligence*. CCI Working Paper No. 2009-001.
- Noveck B.S. 2009. *Wiki-Government. How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful*. Brookings Institution Press: Washington, D.C.
- Peng X., Ali Babar M., Ebert C. 2014. Collaborative software development platforms for crowdsourcing. *IEEE Software* 31 (2): 30–36.
- Tapscott D., Williams A.D. 2006. *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*. Portfolio.
- Vukovic M., Bartolini C. 2010. First international enterprise crowdsourcing workshop. In: Daniel F., Facca F.M. (eds). *Current Trends in Web Engineering — ICWE 2010 Workshop Proceedings*.
- Translation of references in Russian into English**
- Dolzhenko R.A. 2012. Crowdsourcing — a new form of work organization in a commercial bank. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* (5): 98–104.
- Dolzhenko R.A. 2014a. Shaping an organization strategy by crowdsourcing. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* (4): 125–129.
- Dolzhenko R.A. 2014b. Some aspects of evaluating the effectiveness of crowdsourcing in an organization. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika* (36): 30–38.
- Konstantinov A.V., Kaminskaya A.Yu., Ignatov D.J. 2013. Analysis of data in crowdsourcing projects. *Otkrytye sistemy* (1): 36–39.
- Moskvichev A.A. 2013. Evaluation of the effectiveness of projects involving the use of crowdsourcing (the Russian banking sector). *Upravlenie korporativnymi finansami* (4): 252–259.
- Nestik T.A. 2014. Crowdsourcing as a model of knowledge management: Socio-psychological characteristics and limitations. *Ekonomicheskie strategii* (6–7): 170–175.
- Patarakin E.D., Yarmakhov B.B., Burov V.V. 2012. Promoting social innovation through design of public documents. *Obrazovatel'nye tekhnologii i obshchestvo* (2): 517–535.
- Polutin S.V., Sedletsky A.V. 2012. Crowdsourcing as a mechanism of galvanisation of society's innovative potential. *Integratsiya obrazovaniya* (3): 68–74.
- Ponomarev S.V. 2011. Crowdsourcing as a technology of network communities formation. *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya "Politologiya"* (3): 107–121.
- Slavin B.B. 2012. From crowdsourcing to noosourcing. *Open systems. DBMS* (1): 60–62.
- Howe J. 2012. *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. Russian transl. M.: Alpina Publisher.

*Статья поступила в редакцию
30 ноября 2015 г.
Принята к публикации
5 октября 2016 г.*

Crowdsourcing as an Instrument of Human Intellectual Resources Involvement: The Experience of Sberbank Russia

Dolzhehko, Ruslan A.

Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

E-mail: snurk17@gmail.com

Bakalenko, Andrey V.

Doctoral Student, Institute of Economics, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia
32, Nakhimovsky pr., Moscow, 117218, Russian Federation
E-mail: andrey.bakalenko@gmail.com

Management and use of available intellectual resources is even more vital for businesses with the growing speed of digitalization, intensification of competition, globalization and progress to the perceived highest level of labor productivity. The ultimate goal is to find out new ways of solving the problems and identify possible ways of successful performance. Crowdsourcing is one of the instruments of consolidation and activation of creativity of people that are interested in the development of an organization. Due to its novelty, there are only few local attempts of using crowdsourcing in a practical way. Organizations carefully use this instrument for intellectual resources management and successful best practices are kept inside the corporate structures as a know-how. In Russia, there is one organization that has successfully implemented crowdsourcing, namely the Sberbank Russia. In this paper, we analyze the experience of crowdsourcing implementation in Sberbank and try to find new ways of development of this technology.

Keywords: crowdsourcing, Sberbank Russia, innovations, wkinomics, lean laboratory, lean production, professional communities.

JEL: M54, O31, G21.

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.305

Initial Submission: November 30, 2015

Final Version Accepted: October 5, 2016