

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ УЧАСТНИКОВ КРАУДСОРСИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ¹

ENGAGEMENT OF PARTICIPANTS IN THE CROWDSOURCING PROJECTS

Р.А. Долженко
R.A. Dolzhenko

Алтайский государственный университет (г. Барнаул)

В статье рассмотрены возможности управления вовлеченностью участников краудсорсинговых проектов. Проанализирована сущность краудсорсинга, описано содержание основных этапов реализации краудсорсинга с акцентом на важности вовлечения участников в краудсорсинговую деятельность на каждом из этапов. Выделены те аспекты подобных проектов, которые усиливают или уменьшают качество совместной деятельности краудсорсеров. В статье рассмотрен отечественный опыт использования краудсорсинговых проектов на примере Сбербанка России, который одним из первых использовал эту технологию для определения перспектив своего развития, с привлечением более 100 тыс. заинтересованных лиц. В настоящее время в данном коммерческом банке на постоянной основе организован краудсорсинг нормативных документов, в котором задействовано около 16 тыс. сотрудников. В силу необходимости привлечения и удержания такого количества участников, встаёт вопрос управления вовлеченностью краудсорсеров. По результатам анализа понятия «вовлеченность», дано авторское определение вовлеченности участников краудсорсинговой деятельности, выделены поведенческие индикаторы вовлечения краудсорсера. В работе проведён анализ содержания ключевых научных работ, посвящённых теме исследования мотивации участников краудсорсинговой деятельности. С учётом дефицита научных разработок в области управления вовлеченностью краудсорсеров, рассмотрены возможные направления усиления их вовлеченности в соответствии с концепцией вовлеченности персонала исследовательского института Gallup (с учётом её адаптации к специфике краудсорсинговой деятельности). Используемые в концепции индикаторы вовлеченности из опросника Q12 Gallup были адаптированы для использования в краудсорсинговой деятельности. По каждому из индикаторов предложены рекомендации, способствующие усилению вовлеченности участников краудсорсинга.

This paper deals with the capabilities of managing the engagement of participants in the crowdsourcing projects. The essence of crowdsourcing has been analyzed. The contents of the basic stages of realization of crowdsourcing, with emphasis on the importance of engaging participants in the crowdsourcing activities on each stage are described. Different aspects of such projects, increasing or reducing the quality of joint activity of participants, are highlighted.

The article considers experience of using crowdsourcing on the example of Sberbank of Russia – company which first used this technology to identify the prospects of its development, with more than 100 thousand interested participating persons in the project. Currently this commercial bank organizes crowdsourcing of regulatory documents on a permanent basis involving 16 thousand employees. Attracting and retaining such a large number of participants requires management of their engagement. Having analyzed the concept of «engagement», the author gives the definition of «engagement of participants in crowdsourcing activity»; outlines dedicated behavioral indicators of engagement of participants in crowdsourcing projects. Analyses have been given to the contents key scientific works devoted to motivation of participants in crowdsourcing activities.

Considering the scarcity of scientific developments in the given field, the paper considers possible ways to strengthening the engagement, based on the Gallup Institute conception of personnel engagement (emphasizing the specifics of crowdsourcing activity).

The indicators of engagement used in the conception, have been adapted for using in crowdsourcing activities.

Ключевые слова: краудсорсинг, организация краудсорсинга, мотивация краудсорсеров, вовлеченность краудсорсеров.

Key words: crowdsourcing, organization of crowdsourcing, motivation of crowdsourcers, engagement of participants in the crowdsourcing projects.

Введение

В условиях значительной потребности в трансформации отечественной экономики, приведения её в соответствие с требованиями инновационной парадигмы развития общества, актуальными становятся возможности внедрения моделей, обеспечивающих значительное и массовое использование научных знаний в производстве товаров и услуг в различных областях деятельности.

Для этого необходимо вовлечь максимальное количество научно-образовательных и производственных сил в процессы генерации новых идей, определения перспективных направлений развития общества, страны, государства, организаций. Поэтому представляется актуальным исследование возможностей привлечения и удержания массового сообщества заинтересованных индивидов к решению актуальных проблем. Одной из технологий организации

¹ Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

взаимодействия заинтересованной стороны и сетевого сообщества является краудсорсинг.

Одна из основных проблем в использовании данной технологии связана со спецификой организации и мотивации краудсорсеров в силу того, что теоретических и методологических разработок в этой области не так много. Классические подходы к мотивации участников трудовой деятельности применительно к краудсорсингу неприемлемы, возможности денежной мотивации ограничены – с нашей точки зрения, правильнее будет говорить не о мотивации, а о вовлеченности краудсорсеров в решение поставленных перед ними задач.

В данной статье мы рассмотрим некоторые вопросы вовлечения участников краудсорсинговых проектов. Начнём с рассмотрения сущности краудсорсинга и вовлеченности участников, а также необходимости их связки в единый конструктор.

Сущность краудсорсинга и особенности его организации

Краудсорсинг по праву можно назвать технологией XXI в. Он воплощает в себе принципы web 2.0-концепции, согласно которой пользователи сами привлекаются к наполнению и многократной проверке информационного материала в проектах и сервисах [1]. Данный тер-

мин был впервые использован Тимом О'Райли в 2005 г. для описания методики наполнения Интернета контентом, которая будет доминировать в ближайшее время. Несмотря на многообразие определений краудсорсинга [2; 3], в предельно конкретизированном виде его можно представить как подход к решению предельно чётко сформулированных задач, при котором в этот процесс вовлекается как можно больше неравнодушных людей.

В основании краудсорсинга лежит возможность привлечения широких масс к непосредственному участию в коллективном творчестве и принятии решений. Спектр возможных направлений его использования охватывает как сравнительно простые действия, например сбор и повторное использование существующих знаний и контент-объектов (нормативных документов, ссылок и т. п.), так и гораздо более сложные задачи. Сфера его применения может затрагивать практически любой аспект человеческой деятельности – бизнес, обучение, здравоохранение, работу, развлечения и т. д.

Реализация краудсорсинга, как правило, включает в себя четыре этапа (рис.).

Рассмотрим содержание каждого этапа подробно, с акцентом на важности вовлечения участников в краудсорсинговую деятельность на каждом из этапов.



Последовательность этапов реализации краудсорсинга

Этап 1. Подбор и вовлечение сообщества

Краудсорсинг начинается с вовлечения неравнодушных участников в проект – от того, как будет организован этот процесс, во многом зависит эффективность всех последующих этапов краудсорсингового проекта.

Как правило, реализация краудсорсингового проекта осуществляется в рамках закрытого обсуждения идей с приглашением ограниченного круга участников (закрытого сообщества). Начало этого этапа связано с формулировкой задания, от которой будут зависеть требования к будущим участникам проекта.

Соответственно, главная цель данного этапа связана с мобилизацией и оповещением потенциальных участников исходя из условий задания. Значение данного этапа определяется тем, что потенциальные участники краудсорсинга должны не только соответствовать ряду требований, определяемых тематикой проекта, но и быть социально восприимчивы к новому опыту, обладать необходимой мотивацией. От этих факторов во многом зависит эффект коллективной работы.

Как правило, на краудсорсинговую площадку допускаются участники, которые по ре-

результатам анкетирования и тестирования подходят для данного проекта.

Оценочные процедуры необходимы не только для того, чтобы оценить навыки, квалификацию краудсорсера, но и соответствие его ориентационным фокусам краудсорсинговой площадки. Кандидаты, которые имеют иные интересы, отсеиваются в первую очередь. Важность этапа подбора участников, изначально ориентированных на вовлеченную работу во время генерации идей, можно проиллюстрировать словами Йонаса Риддерстрале (автора книги «Бизнес в стиле фанк»): «Hire for attitude. Train for skills» («Нанимай за отношение. Обучай ради навыков»).

Этап 2. Организация и стимулирование генерации идей / предложений, обсуждение сообществом темы проекта

В рамках данного этапа участники сообщества размещают идеи по опубликованному проекту, комментируют версии документа, образуя ветви дискуссий.

На данном этапе участники сообщества:

- ✓ производят отбор ценных идей / сообщений / комментариев, голосуют за избранные идеи и полезность информации, выделяют наиболее интересные предложения из общей ленты дискуссии;

- ✓ формируют критику и опровержения к поданным идеям по решению обозначенных проблем, в результате формулируются критические возражения, обозначаются слабые места в идеях, предложенных участниками проекта;

- ✓ производят отбор схожих идей;

- ✓ дорабатывают предложенные идеи / решения / версии документа, участники объединяются вокруг заинтересовавших их идей, коллективно дорабатывают идеи.

Этап 3. Отбор лучших предложений, идей, решений

В завершении основной части проекта формируется полный перечень поступивших в рамках проекта идей, решений, предложений авторов:

- топ предложений авторов, получивших наибольшую поддержку сообщества;

- рейтинг лучших авторов, предложения которых набрали наибольшее количество положительных оценок;

- количество опубликованных предложений, выставленных оценок и комментариев к предложениям;

- количество авторов, написавших предложения, и участников, которым был доступен проект.

Заказчик должен проанализировать представленные по итогам краудсорсинга идеи / решения / предложения и отобрать актуальные для внедрения.

Этап 4. Селекция лучших участников краудсорсинга

По результатам проведения краудсорсинга отбираются не только лучшие идеи, которые в первую очередь должны быть реализованы для решения поставленной проблемы, но и лучшие участники, которые продемонстрировали максимальную эффективность на проекте. В последующих краудсорсинговых проектах эти люди должны быть привлечены в первую очередь.

В какой-то мере можно утверждать, что главная цель данного этапа состоит в отборе лучших участников краудсорсинга для формирования профессионального сообщества вовлеченных в краудсорсинговую деятельность участников.

В отечественной практике накоплен немалый опыт проведения краудсорсинговых проектов. В качестве основы для рассмотрения практических возможностей использования краудсорсинга в деятельности компании обратимся к опыту Сбербанка России, который является первопроходцем в использовании данной технологии коллективного решения актуальных для бизнеса и общества проблем.

Опыт использования краудсорсинга в практике отечественных компаний

Первая практика использования краудсорсинга в Сбербанке была связана с созданием в 2009 г. системы «Биржа идей», которая по своей сути является площадкой внутреннего краудсорсинга. Эта система включает техническую платформу, с помощью которой каждый сотрудник банка имеет возможность предложить какую-либо инновационную идею, которая позволила бы улучшить работу банка, а также сотрудники могут рассмотреть и оценить предложенные идеи. На внутреннем портале любой сотрудник Сбербанка может зайти в «Биржу идей» и поместить там свою инновацию. После этого группа специально отобранных экспертов рассматривает эту инновацию. Авторы тех идей, которые будут признаны успешными и будут использованы в работе банка, получают вознаграждение, соответствующее 10 % от будущего экономического эффекта от его внедрения.

Проект «Биржа идей» был запущен сначала на внутреннем банковском портале, а с 2011 г. и на внешнем портале для клиентов.

На сегодняшний день в системе «Биржа идей» зарегистрирована почти половина сотрудников, около 7 % инноваций было внедрено за 2010 г., всего за 2009–2011 гг. было подано 86 тыс. заявок. Благодаря «Бирже идей» в 2011 г. Сбербанк сэкономил около 17 млрд руб. В 2010 г. удалось сэкономить 27,4 млрд руб., авторы предложений, внедрённых в бизнес-процессы, получили 8,1 млн руб. Победители конкурса в рамках I Инновационного форума в апреле 2011 г. получили вознаграждение 15 млн руб. В числе уже реализованных проектов – бесплатный Wi-Fi в некоторых отделениях банка, мониторинг прохождения документов, онлайн-консультирование, возможность для сотрудника Сбербанка получить кредит без предоставления справки о стаже и доходах. Это – конкретные предложения, достичь которых удалось благодаря использованию интеллекта сотрудников.

Осенью 2011 г. Сбербанк России реализовал первый краудсорсинговый проект на территории Российской Федерации на площадке сайта www.sberbank.21.ru. Его размах впечатляет своими масштабами.

Согласно опросам, около 19 млн человек в России и за рубежом выразили интерес к первому отечественному краудсорсинговому проекту (17 % взрослого населения России). 787 тыс. человек посетили хотя бы один сайт из тех, на базе которых было развёрнуто обсуждение проблем. В проекте приняли участие 106 520 вовлечённых участников, которые вложили в процесс генерации инновационных идей и предложений 43 тыс. человеко-дней работы (что соответствует работе 162 сотрудников на постоянной основе в год) и более 18 тыс. комментариев. Для отбора самых компетентных участников (в проекте их называли экспертами) использовали 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 призёров и чемпионов по всем площадкам, 9 финалистов и 3 краудсорсера, чьи решения были признаны лучшими.

Изначально для обсуждения интернет-пользователям были предложены три основные темы: «Сбербанк–2021», «Россия–2021» и «Краудсорсинг–2021».

Был создан промосайт www.sberbank.21.ru, который направлял желающих участвовать в проекте на социальную сеть «Профессиона-

лы.ru» (103 тыс. участников, 16 тыс. комментариев, 2 679 предложений).

Оттуда зарегистрировавшиеся пользователи переходили на платформу WikiVote, где отбирали самые интересные идеи, а также наиболее компетентных участников (1 525 соавторов, 9 812 комментариев, 3 029 предложений и формулировок).

Самые квалифицированные участники, прошедшие неоднократные тесты, попадали на платформу Witology (в обсуждениях приняло участие 450 экспертов, было опубликовано более 10 тыс. комментариев, первоначально предложено 1 582 решения, из которых методами последовательного отбора в течение 5 этапов было отобрано 15 самых эффективных).

Разница между площадками WikiVote и Witology обусловлена характером и спецификой решаемых на площадках задач: точечные, высокопрофессиональные, предполагающие возможность генерации и доработки сложных, уникальных идей – проекты Witology, массовые проекты по доработке уже существующих идей и документов – в WikiVote.

Аналогичный проект был запущен и в 2012 г. по более узким направлениям генерации идей, таким как:

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

- «КСО: бизнес для общего будущего» – данный проект был направлен на корректировку текущей и разработку новой программы КСО, бизнес-планирование в отношении нефинансовых показателей, корректировку политики банка в области устойчивого развития, подготовку отчёта КСО за 2012 г., выполнение требований стандартов отчётности 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 предложено изучить и отобрать лучшие практики, создать оптимальную модель обслуживания в розничном офисе банка.

В ходе работы на краудсорсинговых площадках по этим направлениям были отобраны 50 лучших решений, которые целесообразно внедрить в банке.

В настоящее время в Сбербанке краудсорсинг осуществляется на постоянной основе

на внутренней площадке «4И» и на внешней площадке «idea.sberbank21.ru», доступ к которой ограничен для сторонних участников. По состоянию на 1 апреля 2013 г., на внешней площадке зарегистрировано более 16 тыс. сотрудников Сбербанка, которыми написано около 15 тыс. авторских предложений и выставлено более 186 тыс. оценок.

Таким образом, краудсорсинг предполагает привлечение большого количества участников. Рассмотрим, что означает понятие «вовлеченность», какими свойствами она обладает и почему применительно к краудсорсинговой деятельности она столь актуальна.

Понятие и сущность вовлеченности участников краудсорсинга

Несмотря на то, что краудсорсинг достаточно новая для практики технология, уже существует достаточное количество работ, посвящённых исследованию мотивации участников краудсорсинговых проектов. В первую очередь это зарубежные исследовательские проекты, посвящённые некоторым вопросам целеполагания краудсорсеров, их мотивации [4; 5].

Не проигнорирована эта тема и в отечественных работах. В частности, психологические аспекты управления совместной деятельностью, совместного творчества и обмена знаниями в организациях, социальных сетях и социальном капитале, групповой рефлексивности и корпоративной памяти, в том числе при использовании краудсорсинга, рассмотрены в работах А. Журавлева и Т. Нестик [6; 7]. Возможные подходы к мотивации участников внешних и внутренних краудсорсинговых проектов рассмотрены в нашей работе [8].

Во всех работах подчёркивается специфика мотивации краудсорсеров, выделяются направления повышения их заинтересованности в конечных результатах деятельности. Однако, в контексте невозможности использования классических способов мотивации участников, периодичности их работы, оторванности от заказчика и территориальной удалённости от площадки, правильнее было бы говорить о возможностях привлечения и удержания участников к краудсорсинговой деятельности, т. е. об управлении их вовлеченностью. И, несмотря на связанность мотивированности и вовлеченности как особых форм отношения к деятельности, между ними существуют определённые различия.

Согласно точке зрения ряда учёных, «вовлеченность индивида» – это в первую очередь предрасположенность человека к участию в той

или иной деятельности, которая состоит из трёх компонентов: знания, интереса и результативности [9]. Знания о деятельности, которая осуществляется участником, в сочетании с желанием разбираться в веяниях, быть в курсе нововведений и очевидной результативностью его работы как раз и формируют его вовлеченность.

Сотрудники британского исследовательского института CIPD обозначают под «вовлеченностью» концентрацию работника на задаче, удовлетворённость своей ролью, а также приверженность к организации и её целям и ценностям [10].

Вовлеченность связана с активным началом отношения работника к своей деятельности и организации. Применительно к вовлечённым людям используются, как правило, глагольные формы (участвовать; заниматься; присоединяться; брать на себя ответственность; быть членом; способствовать; погрузиться в; проявить энтузиазм; проявлять интерес и т. п.). Все эти слова выражают определённые активные формы поведения.

Поведенческие аспекты являются отражением вовлеченности человека, она определяет и идентифицирует то, что индивид делает, как он себя ведёт, а не только то, что он чувствует, какие эмоции испытывает в долгосрочном аспекте деятельности, вне зависимости от изменения внешних обстоятельств.

Важный аспект вовлеченности состоит в том, что она характеризуется количеством физической и психологической энергии, которую человек дополнительно посвящает организационным процессам, не вызванную рациональными предпосылками.

Вовлеченность персонала в первую очередь имеет деятельностное проявление, её, как правило, связывают с реальным поведением работника. Именно поведение – тот показатель, который может объективно охарактеризовать положительное отношение работника к своему труду.

С учётом выделенных особенностей нами было сформулировано следующее определение понятия «вовлеченность» применительно к участнику краудсорсингового проекта: это устойчивый аттитюд, характерный для участника краудсорсинга, который предполагает его длительную концентрацию на решении поставленной задачи, приносящий дополнительный эффект для проекта, находящий своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности участника к краудсорсинговой деятельности.

Таким образом, получается, что вовлечённый краудсорсер – это тот, кто:

- посвящает значительное количество своего времени и энергии деятельности в краудсорсинговом проекте;

- активно участвует в различных краудсорсинговых проектах, предлагает свои идеи по всем направлениям работы на площадке, вступает в команды и объединения участников краудсорсинга;

- тратит своё свободное время на изучение дополнительных материалов, связанных с решаемой задачей, не только на своём участке знаний, но и по смежным направлениям и в целом по проекту;

- активно взаимодействует с участниками по разным направлениям обсуждения проблем;

- положительно представляет краудсорсинг на внешних мероприятиях, в общении с различными людьми, рекомендует им принимать активное участие в краудсорсинге;

- постоянно придумывает и реализует новые идеи на площадке, которые имеют положительный эффект для проекта;

- отказывается от любых форм поведения, которые могут нанести прямой или косвенный ущерб участникам краудсорсинга и краудсорсинговой площадке в целом;

- позитивно воспринимает происходящие на площадке изменения, готов продолжить обсуждать идеи участников, несмотря на обстоятельства.

Направления формирования вовлеченности участников краудсорсинговых проектов

В качестве основы для разработки направлений формирования вовлеченности участников краудсорсинговых проектов нами была использована концепция вовлеченности персонала исследовательского института Gallup [11]. Как известно, данная компания на постоянной основе проводит опросы работников организаций в более чем 170 странах. С момента начала проведения исследования в 1998 г. с помощью этого опроса было проведено исследование более чем 22 млн работников в 189 странах на 69 языках. С учётом специфики краудсорсинга подход Gallup может быть адаптирован применительно к вовлеченности участников краудсорсингового проекта.

Исследование по методике Gallup предполагает использование опросника Q12 (первоначальное название «The Gallup Workplace Audit» (GWA)), который включает в себя 12 утверждений. В основе данного опросника лежит

подход максимизации талантов, согласно которому:

$$\text{Производительность участника деятельности} = \text{Его таланты} * (\text{Отношения} + \text{Правильные ожидания} + \text{Признание} / \text{Награда}).$$

С помощью улучшения деятельности по 12 направлениям, изложенным в утверждениях, можно выявить те аспекты работы, которые необходимо усовершенствовать для повышения вовлеченности участников деятельности. Данные утверждения, представленные ниже, являются, по мнению Gallup, эффективными индикаторами состояния вовлеченности работников:

Q01. Я знаю, что от меня ожидается на работе.

Участники краудсорсинга должны точно знать и понимать, что от них ожидается на краудсорсинговой площадке. Если ожидания неясны или нечётко сформулированы, краудсорсеры могут плохо справляться с заданиями, что приведёт к попустительскому отношению к процессу генерации идей и, в конце концов, к прекращению работы на площадке. Таким образом, участники краудсорсинга должны работать с предельно чётко сформулированными задачами для реализации важной цели. О.В. Андрющенко, характеризуя поведение вовлечённых людей, отмечает: «Исключительные результаты – следствие обретения исключительных смыслов» [12].

В ядре вовлеченности участников краудсорсинга должно лежать понимание, что ценность их деятельности определяется не по количеству затраченного ими труда, а по полезности его результата.

Q02. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы.

Участники должны располагать всем необходимым для поддержания своих навыков, опыта и способностей, позволяющих выполнять им работу по генерации идей на приемлемом уровне. В силу того, что объектом работ краудсорсеров является информация, её наличие и полнота прямо влияет на качество работы участников.

Ключевым в краудсорсинге является не обладание информацией, но умение использовать её и генерировать новую. Участники краудсорсинговых проектов перестают быть потребителями информации, они становятся её производителями.

Однако следует подчеркнуть, что документы, информация которых может быть отнесена к коммерческой тайне, а также доку-

менты, содержащие персональные данные, не должны размещаться на краудсорсинговой площадке.

Q03. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.

Каждый участник краудсорсинга должен иметь возможность выходить на площадку в любой день недели, в любое время суток. Обязательна селекция участников с целью отбора их для участия в конкретных будущих проектах. Только так краудсорсер может реализовать свой потенциал и обеспечить эффективность своей работы.

Q04. За последние семь дней мне была объявлена благодарность либо меня похвалили за хорошо выполненную работу.

Благодарность является мощным инструментом вовлечения участников в деятельность по генерации идей на краудсорсинговой площадке, позволяющим краудсорсерам работать лучше и продуктивнее. Данное направление вовлечения может быть реализовано с помощью информирования участников о достижениях коллег по площадке, например, с помощью доски визуализации (информационной панели, панели управления на сайте, dashboard), которая располагается на титульной странице краудсорсинговой площадки и визуально представляет список ключевых достижений участников за отчетный период, а также их места в общем рейтинге участников и их идей.

Q05. Похоже, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе проявляет заботу обо мне как о личности.

В рамках краудсорсингового проекта для увеличения уровня вовлеченности краудсорсеров в работу очень велико значение фасилитаторов краудсорсинга – специальных участников краудсорсинговой площадки, занимающихся 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.

Фасилитаторы должны на постоянной основе взаимодействовать с участниками, интересоваться их мыслями, оказывать им внимание и поощрять дальнейшие размышления над идеями. Это позволит участнику краудсорсинга чувствовать связь со всем проектом для достижения наилучших результатов в работе.

Q06. У меня на работе есть человек, который поощряет мой рост.

Общепризнанным является тот факт, что чем больше мотивов участника деятельности задействовано, тем сильнее он будет в неё погружен, больше будет степень его вовлеченности. Очень мощным инструментом вовлечения участников краудсорсинга выступают возможности продвижения, реализации виртуальной карьеры как некоего поступательного движения по ступеням организованной иерархии, которые влекут за собой больше возможностей для принятия решений, больше ответственности, больше льгот и привилегий. Конечно же, прямо реализовать карьеру с помощью участия на краудсорсинговой площадке невозможно. Однако, уже сейчас для краудсорсеров предусмотрены возможности так называемой «виртуальной облачной карьеры», которая предполагает не только определение «класса» участника перед проектом, влияние эффективности его работы на площадке на последующие предложения сотрудничать по другим, будущим проектам, но и учёт его достижений при принятии решений о кадровых ротациях в организации по основному месту работы.

Другими словами, информация об участниках краудсорсинговых проектов, которая аккумулируется в процессе их реализации (как правило, такие характеристики, которые невозможно получить из других источников), может предоставляться кадровым службам, организациям и значительно влиять на дальнейшую карьерную судьбу краудсорсера.

Q07. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.

Фасилитаторы должны прислушиваться к участникам площадки и принимать во внимание их мнение, что позволит сформировать у краудсорсеров чувство востребованности и преданности.

Q08. Миссия моей компании позволяет мне чувствовать важность моей работы.

Краудсорсинговая деятельность основана на желании действовать в соответствии с общечеловеческими ценностями, проявлять свои таланты для улучшения общества, организации. Чем больше участник краудсорсинга будет понимать значимость решаемой проблемы, тем выше будет уровень его вовлеченности в краудсорсинговую деятельность.

Q09. Мои коллеги считают своим долгом выполнять работу качественно.

Фасилитаторы должны следить за тем, чтобы все краудсорсеры вносили посильный и

равномерный вклад в общее дело. В противном случае те участники, которые добились больших результатов на площадке, могут «отрваться» от всех остальных участников, менее успешных на первоначальных этапах генерации идей, снизить их вовлеченность.

Q10. В моей компании работает один из моих лучших друзей.

Доверительные и позитивные отношения в ходе обсуждения идей и предложений способствуют снижению нагрузки и стресса на краудсорсеров, тем самым позволяя им работать продуктивнее. Наличие на площадке людей со схожими ценностями, установками поведения формирует общий вектор их отношения к краудсорсинговой деятельности.

Q11. За последние шесть месяцев кто-то на работе беседовал со мной о моем прогрессе.

Для поддержания постоянного уровня вовлеченности краудсорсера необходимо привлечение его минимум к одному проекту каждые полгода.

Q12. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учёбы и роста.

Работа в краудсорсинговом проекте должна предоставлять для участников уникальный опыт, для обеспечения возможности учёбы краудсорсеров на площадке должно быть организовано обучение на связанные темы. Дистанционная коллективная работа над идеями реализуется с помощью дистанционных технологий, в частности – Интернета. Раньше чувство общности коллектива возникало, когда люди собирались вместе, сегодня контакт в пространстве компенсируется технологиями, но это накладывает отпечаток на возможности организации обучения краудсорсеров. Обучение участников на площадке в формате конференции TED (см. сайт www.ted.com), видео-лекции Coursera и т. п. должны быть неотъемлемой частью краудсорсинговой площадки.

Таковы общие направления увеличения уровня вовлеченности участников краудсорсинговых проектов, основанные на концепции вовлеченности персонала, разработанной исследовательским институтом Gallup.

Заключение

Ключевым направлением изучения в данной работе выступил краудсорсинг – новое явление для практики отечественных компаний. Его потенциал огромен, но, несмотря на то, что инструментарий организации краудсорсинговой деятельности уже выработан, участники

экономических отношений зачастую игнорируют возможности его использования в своей практике.

В соответствии с поставленной перед нами задачей, была рассмотрена сущность краудсорсинга, а также специфика его организации, которая предопределяет необходимость управления вовлеченностью участников краудсорсинговых проектов. С помощью адаптированной методики управления вовлеченностью Gallup нами были разработаны рекомендации по усилению вовлеченности участников краудсорсинга.

Главный вывод, который необходимо сделать, заключается в том, что вовлеченность как особое отношение участников деятельности (массового сообщества, государства, бизнеса) возникает в точке соприкосновения их интересов. До тех пор, пока интерес к реализации краудсорсинга будет проявляться среди отдельных участников, а не всего экономического сообщества нашей страны, говорить о вовлеченности в краудсорсинговую деятельность необходимо с осторожностью.

1. *Патаракин Е. Д.* Культура 2.0 – совместное творчество и совместное исследование. // Образовательные технологии и общество (Educational Technology & Society). – 2010. – № 2. – С. 302–315.

2. *Howe J.* Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. – N.Y. : Crown Publishing Group, 2009.

3. *Шуровьески Д.* Мудрость толпы. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.

4. *Haichao Z., Dahui L., Wenhua H.* Task Design, Motivation, and Participation in Crowdsourcing Contests // International Journal of Electronic Commerce. – 2011. – Vol. 15. – № 4.

5. *Ognjen Scekcic, Hong-Linh Truong, Shahram Dustdar.* Incentives and Re-warding in Social Computing // Communications of the ACM. – 2013. – Vol. 56. – № 6.

6. *Журавлев А., Нестик Т.* Психология управления совместной деятельностью. Новые направления исследований. – М. : Институт психологии РАН. – 2010. – 248 с.

7. *Нестик Т.* Краудсорсинг как модель управления знаниями: социально-психологические особенности и ограничения. – URL : <http://www.i-nett.com/2012/11/19/kraudsorsing/>.

8. *Долженко Р. А.* Возможности мотивации участников краудсорсингового проекта // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 5. – С. 119–128.

9. Verba S., Kay S., Henry E. Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. – Cambridge : Harvard University Press, 1995. – С. 343–344.

10. Царенко С. Увлечение вовлечением: что нужно сделать, чтобы сотрудники работали «с огоньком»? // Кадровик.ру. – 2012. – № 6. – URL : <http://www.hr-portal.ru/article/uvlechenie-vovlecheniem-cto-nuzhno-sdelat-ctoby-sotrudniki-rabotali-s-ogonkom>.

11. Кузменков Р. А. Вовлеченность персонала как драйвер развития бизнеса организации // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2011. – № 2. – С. 49.

12. Андриющенко О. В. Лояльность в организациях: теоретико-методологический аспект : дис. ... канд. социол. наук. – М., 2011.