

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КРАУДСОРСИНГА В КОНТЕКСТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF CROWDSOURCING IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

*L. Makhakova*

*Summary.* In the article psychological aspects of the use of crowdsourcing in organizational culture are analyzed. For the first time in the domestic theory of psychology an attempt has been made to consider crowdsourcing in the context of an organizational culture, its functions are indicated, and the driving psychological aspects underlying the problem under investigation are identified. The author believes that crowdsourcing can have a positive impact on the organization, its staff and organizational culture, stimulating the involvement of the corporate community. And also with relative ease through the system of internal motives and human values to influence all levels (including the most complex depth level) of this culture.

*Keywords:* organizational culture; structure of organizational culture; crowdsourcing; internal crowdsourcing; functions of internal crowdsourcing; staff; intrapersonal motives; Social responsibility; system of values.

**Махакова Лариса Сырендоржиевна**

К.псих.н., ФГБОУ ВО «Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (г. Улан-Удэ)  
mahakova@mail.ru

*Аннотация.* В статье анализируются психологические аспекты использования краудсорсинга в организационной культуре. Впервые в отечественной теории психологии предпринята попытка рассмотрения краудсорсинга в контексте организационной культуры, обозначены его функции и выделены движущие психологические аспекты, лежащие в основе исследуемой проблемы. Автор полагает, что краудсорсинг способен оказывать положительное воздействие на организацию, ее персонал и организационную культуру, стимулируя вовлеченность корпоративного сообщества. А также с относительной легкостью через систему внутренних мотивов и ценностей человека влиять на все уровни (включая самый сложный глубинный уровень) данной культуры.

*Ключевые слова:* организационная культура; структура организационной культуры; краудсорсинг; внутренний краудсорсинг; функции внутреннего краудсорсинга; персонал; внутриличностные мотивы; социальная ответственность; система ценностей.

Эпоха цифровой экономики требует от руководителей компаний построения новых моделей взаимоотношений с персоналом и всей системы организации в целом. Сегодня взаимодействие человека с организационной средой носит социально-техническую направленность. Ввиду чего одной из приоритетных задач современной организационной психологии является анализ, разработка и интеграция теоретико-эмпирических моделей, объясняющих механизмы интеграции индивида или группы лиц с данным социально-техническим пространством. Возникает потребность переосмысления вопросов конструирования организационной культуры, сохранения и передачи ее основных ценностей, норм и установок с использованием современных инструментов, связанных с инфокоммуникационными технологиями, интернетом, электронными средствами коммуникации.

Психологические аспекты взаимосвязи организационной культуры с данными технологиями, всемирной сетью и т.д. отражены в статьях В.Н. Воронина, М.В. Ионцевой, И.А. Дорошина и др. [2, 3]. Однако анализ литературных источников дает основание говорить о слабой степени изученности этих вопросов, что обусловлено несколькими объективными причинами: сложности в сборе эм-

пирического материала, ограниченность методического инструментария, трудности в обработке и интерпретации результатов. Так любые психологические исследования связанные, например, с интернет-средой сопровождаются повышенными рисками получения не надежных и не достоверных данных.

Сегодня получить ответ, что нужно считать организационной культурой, в чем ее самостоятельная ценность, достаточно сложно. Возможны разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей и задач исследования. Можно говорить о комплексном изучении организационной культуры в рамках различных теоретических направлений, опираясь на идеи полипарадигмальности психологического знания, развиваемые Л.С. Выготским, В.П. Зинченко, Хольцкампом и др.

Организационная культура — сложный и многогранный социально-психологический конструкт, внутри которого заложены множество процессов, механизмов, технологий и приемов. Разделение людьми таких психологических феноменов как мотивы, ценности, установки, стереотипы, представления, нацеленные на формирование определенного стиля корпоративного мышления

и поведения, восприятия корпоративного пространства, отвечающие поставленным задачам существующей компании.

Содержательной трактовке термина «организационная культура» отведено достаточное количество научно-исследовательских работ как среди зарубежных, так и среди отечественных ученых, которым присущ широкий плюрализм, в некоторых случаях, переходящих в анархизм.

Согласно К. Юнгу все теоретики организационной культуры, бесспорно, сходятся в одном: культура — это объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, а с другой — эффективность ее деятельности [9].

Встает вопрос о выстраивании корпоративных технологий и какие психологические механизмы должны быть задействованы в них, чтобы формировать это социальное единство и сплоченность организации с максимальной эффективностью ее деятельности в современных условиях. Это требует системных знаний о том, насколько сотрудники разделяют провозглашаемые ценности, лояльны к организации, вовлечены во внутрикорпоративные процессы, осведомлены о ее потребностях. Основанием для этих знаний может послужить открытая коммуникация, к числу которых относится краудсорсинг, с возможностью использования большого числа людей при решении актуальных социально-значимых проблем.

С теоретико-методологических позиций происхождение и интерпретация термина «краудсорсинг», находится в стадии активного дискутирования.

Одни авторы под краудсорсингом (crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») понимают передачу установленных производственных функций неограниченному кругу лиц, согласовывающих свою работу, с применением коммуникативных технологий [1]. При этом, необходимо подчеркнуть, что в основе современных моделей краудсорсинга стоит использование информационно-коммуникационных технологий, а также реализация проектов на специализированных платформах в сети Интернет. Это позволяет существенно расширять охватываемый круг участников, повышая оперативность и результативность работы, становясь по сути, формой открытой инновации [8].

Ряд авторов [5] полагают что происхождение термина объясняется как результат объединения слов «crowd» — толпа и «outsourcing» — использование внешних ресурсов. Понимая, под последним получением услуг, идей или контента от широкого круга людей, в особенности, от онлайн сообществ, не являющихся штатными работниками или поставщиками.

Анализ краудсорсинга с позиций «отсечения» его персонала, позволяет критическим образом оценивать данный подход, поскольку вне поля остается так называемый «внутренний» или «корпоративный» краудсорсинг (в пределах организации или сообщества экспертов) [5], где персонал выступает мощным организационным двигателем на пути реализации поставленных целей.

Так IBM успешно реализует внутренние кампании, осуществляющие финансирование самими сотрудниками инициативы друг друга. У компаний (Cisco, Nestle и Intel) имеются ресурсы для создания собственных платформ, с возможностью общаться со своими потребителями, спонсорами, благотворительными организациями и интернет-сообществом. Интерактивность таких кампаний обеспечивает вовлеченность персонала и увеличение ссылок на организацию в интернете.

Внутренний краудсорсинг внедрен и доказал свою эффективность среди отечественных организаций: «Сбербанк», «Роснефть», «МТС», «Альфа Банк» и др.

Примером удачного краудсорсингового проекта является «Книга ценностей Сбербанка». Где в течении двух месяцев работники банка предлагали идеи связанные с формулированием трактовки принятых в банке ценностей, свода норм поведения персонала на рабочих местах в соответствии с организационными ценностями. В общей сложности на внутренней краудсорсинговой площадке банка было осуществлено более 120 проектов с сотрудниками, проведено более 100 экспертиз внутренних документов.

Данный тренд безусловно оказывает позитивное воздействие на персонал, саму организацию и ее организационную культуру, стимулируя вовлечение корпоративного сообщества. Более того в глобальных масштабах происходит сдвиг в сторону корпоративной социальной ответственности и создания общих ценностей, являющихся по сути ядром любой оргкультуры.

Так говоря о роли краудсорсинга для организационной культуры, необходимо говорить и о структурных элементах последней.

Наиболее популярной моделью, объясняющей строение организационной культуры, является трех уровневая модель Э. Шейна. Автором выделены: поверхностный (артефакты), внутренний (провозглашаемые ценности организации) и глубинный (базовые представления) уровни [10].

На поверхностном уровне изучаются внешние проявления культуры; на подповерхностном анализируются ценности и верования, восприятие которых носит сознательный характер, а на глубинном уровне — базовые предположе-

ния, трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие культуру атрибуты.

При этом принципиальным является не столько количественные показатели структурных элементов, сколько механизм их взаимодействия между собой, выступающий в качестве основы целостного восприятия организационной культуры организацией в целом и каждым ее работником. А также инструменты, позволяющие одновременно и комплексно оказывать влияние на все ее структурные компоненты. Краудсорсинг, на наш взгляд, предоставляет возможность оказывать параллельное воздействие на все уровни организационной культуры.

Так краудсорсинг на этапах сбора информации от широкого круга индивидов является механизмом достаточно прозрачным и понятным каждому участнику проекта или любому другому стороннему наблюдателю, что соотносится с первым поверхностным уровнем организационной культуры. Поскольку его построение можно открыто проследить при взаимодействии с организацией. Краудсорсинг как видимый артефакт, применяемой открытой технологии, дает возможность фиксировать поведение работников, формальное языковое общение и т.д., показывая и передовая сотрудникам ценности организации, одновременно сплочивая персонал и реализуя их внутримотивационные, когнитивные и творческие ресурсы вокруг решения поставленной задачи.

При взаимодействии со вторым подповерхностным уровнем краудсорсинг, направленный на реализацию конкретных целей демонстрирует ценности компании, вокруг которых люди интегрируются, нося сознательный характер, разделяются и реализуются на основе добровольного желания человека, что является важным показателем на данном конкретном уровне.

В процессе использования краудсорсинга происходит разделение социальной ответственности, внутренняя мотивация, чувство сопричастности, возможность реализации и демонстрации своего резервного потенциала позволяют одновременно влиять на третий подсознательный, глубинный уровень. Данный уровень представляется самоочевидным, не проверяемым и не обсуждаемым убеждением, основой организационной культуры, направляя поведение всех ее членов.

Более того анализируя краудсорсинг в контексте организационной культуры необходимо говорить и о системе ценностей, представляющих собой базовую основу любой оргкультуры.

Р. Блейк и Д. Мутон, полагают, что в культурах можно наблюдать два вектора ценностных ориентаций: пер-

вый — экономический (ориентация на продукцию/услугу, эффективность, экономический результат), второй — психологический (ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализация ее возможностей и способностей) [7]. При этом авторы отмечают что лишь в случае синергии данных векторов, организации создают наиболее сильные организационные культуры, функционируя в поле которых они достигают высокой эффективности. Таким образом с большой долей вероятности можно говорить о применении и эффективности как в экономическом, так и в психологическом аспектах краудсорсинга, поскольку в данном процессе можно наблюдать внутреннюю личностную направленность на эффективный результат при наименьших экономических затратах и что важно с психологической точки зрения происходит ориентация на личность, удовлетворение ее внутренних потребностей, реализация ее возможностей и способностей.

Т.е. сам процесс краудсорсинга предполагает активацию внутриличностных мотивов и ценностей к реализации той или иной проблемы.

Рассмотрение краудсорсинга интересно проанализировать и через труды К. Камерона и Р. Куинна [4]. В работе «Диагностика и изменение организационной культуры» они отмечают, что организационная культура обладает специфическими особенностями: уменьшение степени коллективной неопределенности, создание общественного порядка, т.е. внесение ясности в ожидания коллектива, обеспечение ценности за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми как вечные, передаваемые из поколения в поколение, созданные чувства причастности к организации и преданности общему делу путем связывания членов группы в одно целое и освещение видения будущего. Таким образом, с культурой связаны определенность, ясность, целостность организации, причастность, общие ключевые ценности, видение будущего.

Что под этим понимается через призму применения внутреннего краудсорсинга для организационной культуры? Во-первых, *определенность и ясность*. Культура всегда динамична и изменчива, она существует внутри напряженных отношений с фактическим поведением, которое она должна объяснять и предсказывать. Использование краудсорсинга на любом этапе развития организационной культуры, как отмечалось выше предполагает прозрачность всех этапов и процедур его применения, снимает психологическую напряженность сотрудников компании, связанную с неопределенностью ситуации, усиливает процесс внутреннего ожидания и вносит ясность в представления персонала что они получают на выходе. Во-вторых, *целостность организации*. Организационная культура есть конструкт множества субкультур — между индивидами внутри группы и между груп-

пами внутри какой-то большой группы. Представители данных субкультур имеют собственные позиции на те или иные процессы, формируя собственную систему установок на решение тех или иных вопросов. Процесс корпоративного краудсорсинга осуществляет интеграцию вокруг реализации общей цели, направляя и объединяя тем самым ее сотрудников, формируя чувство «Мы». В-третьих, *причастности*. Каждый член добровольно включаясь в механизм краудсорсинга реализует социально-психологическую потребность в причастности к общему делу, внутри единой команды. В-четвертых, *общие ключевые ценности*. Общность относится к тому, в какой степени индивиды внутри конкретной группы разделяют одну и ту же ценность, установку, представление, норму или модель поведения. Сотрудники компании включаясь в процесс краудсорсинга автоматически ориентируют собственное поведение, когнитивные и творческие ресурсы на решение общей значимой проблемы, формирование общих ключевых ценностей. В-пятых, *видение будущего*. Сильная организационная культура предполагает в своей основе наличие стратегических целей, направленных на длительное существование компании и перспективы ее развития. Для этого необходимо общее видение будущего организации среди всех ее внутренних участников. Применение краудсорсинга дает возможность понятно, в доступной форме реализовывать конкретные цели объединяя носителей ценностей, представлений, моделей поведения этой культуры и т.д. и формируя общие ожидания и представления о будущем компании и каждого ее члена отдельно.

Таким образом использование краудсорсинга в организации особенно в плане психологических атрибутов и характеристик, а также передачи культурных элементов ее сотрудникам, отличается от других инструментов по своим более широким возможностям объединения внутри групп — не только групп индивидов, но и групп, состоящих из подгрупп, дает возможность понять культуру в социальных структурах и обществах с множественными уровнями.

Краудсорсинг — способен оказывать положительное воздействие на организацию, ее персонал и организационную культуру, стимулируя вовлеченность корпоративного сообщества. А также с относительной легкостью через систему внутренних мотивов и ценностей человека влиять на все уровни (включая самый сложный глубинный уровень) данной культуры.

Краудсорсинг обладает психологическим эффектом. В его основе заложены внутри личностные мотивы, убеждения и ценности (например, индивидуальная и групповая сопричастность). Участие человека в краудсорсинговом процессе происходит на добровольной основе через психологические механизмы. Через систему внутренних ценностей, желания реализовать свои внутренние творческие, когнитивные потребности; чувства индивидуальной или групповой сопричастности к внутриорганизационным процессам; интеграции; стремление к разделению социальной ответственности, направленные в конечном итоге на эффективность организации и формирование сильной организационной культуры в ней.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Богданова, Д.А. О краудсорсинге [Текст] / Д.А. Богданова // Новые информационные технологии в образовании: материалы IX международной научно-практической конференции 2016. — Екатеринбург: РГППУ, 2016. — С 20–23.
2. Воронин, В.Н., Ионцева, М. В. Социальные сети как инструмент реализации социально-психологических механизмов организационной культуры [Текст] / В. Н. Воронин, М. В. Ионцева // Вестник университета. — М: ГУУ, 2017. — С. 141–146.
3. Дорошин, И. А. Медиакультура коммерческого предприятия как фактор изменения его организационной культуры [Текст]: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. Наук (19.00.05) / Дорошин Илья Александрович; Саратов. гос. ун-т им. Н. Г. Чернышевского. — Саратов, 2016. — 25 с.
4. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб.: Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. Насыров, И.Р., Савельев И. Л. Технологии краудсорсинга в государственном управлении [Текст] / И. Р. Насыров, И. Л. Савельев // Ученые записки Казанского университета. Сер. Гуманитарные науки. — 2012. — Т. 154, кн.6. — С. 94–104.
6. Пурдехнад, Дж. Открытые инновации и социальные сети [Текст] / Дж. Пурдехнад // Проблемы управления в социальных системах. — 2010. — Т. 2, вып. 3. — С. 110–111
7. Чередниченко, И.П., Тельных, Н. В. Психология управления [Текст] / И. П. Чередниченко, Н. В. Тельных. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608с.
8. Шапигузов, С.М., Синягин, А.К. «Краудсорсинг в госсекторе: инновация с расчетом на гражданское общество» [Текст] / С. М. Шапигузов, А. К. Синягин. — М: Бюджет, 2012. — вып.7. — С. 97–104
9. Starbuck W. H. Organizations and Their Environments / W. H. Starbuck // Handbook of Industrial and Organizational Psychology. — Chicago: Rand-McNally & Co., 1976.
10. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership / E. H. Schein. — San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
11. Schein E. H. On Dialogue, Culture and Organizational Learning / E. H. Schein // Organizational Dynamics. — 1993. Vol. 22. Is. 2. P. 40–51.