

DOI: [10.14515/monitoring.2021.5.1834](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834)



С. Б. Долженко, Р. А. Долженко, В. С. Харченко, А. В. Назаров

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ СООБЩЕСТВ: ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ И ОЦЕНКА ИХ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Правильная ссылка на статью:

Долженко С. Б., Долженко Р. А., Харченко В. С., Назаров А. В. Деятельность профессиональных экспертных сообществ: особенности мотивации участников и оценка их вовлеченности // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 5. С. 345—373. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834>.

For citation:

Dolzhenko S. B., Dolzhenko R. A., Kharchenko V. S., Nazarov A. V. (2021) Activities of Professional Expert Communities: Features of Participants' Motivation and Assessment of Their Engagement. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 5. P. 345–373. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.5.1834>. (In Russ.)

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ СООБЩЕСТВ: ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ И ОЦЕНКА ИХ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

ACTIVITIES OF PROFESSIONAL EXPERT COMMUNITIES: FEATURES OF PARTICIPANTS' MOTIVATION AND ASSESSMENT OF THEIR ENGAGEMENT

ДОЛЖЕНКО Светлана Борисовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия
E-MAIL: ginsb@usue.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2575-9588>

*Svetlana B. DOLZHENKO*¹ — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at the Department of Labor Economics and Personnel Management
E-MAIL: ginsb@usue.ru
<https://orcid.org/0000-0002-2575-9588>

ДОЛЖЕНКО Руслан Алексеевич — доктор экономических наук, директор, Уральский институт управления — Филиал РАНХиГС, Екатеринбург, Россия
E-MAIL: dolzhenko-ra@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

*Ruslan A. DOLZHENKO*² — Dr. Sci. (Econ.), Director
E-MAIL: dolzhenko-ra@ranepa.ru
<https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

ХАРЧЕНКО Вера Сергеевна — кандидат социологических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия
E-MAIL: verakharchenko@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>

*Vera S. KHARCHENKO*¹ — Cand. Sci. (Soc.), Associate Professor at the Department of Labor Economics and Personnel Management
E-MAIL: verakharchenko@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-0909-6550>

НАЗАРОВ Александр Вячеславович — магистр управления персоналом, ассистент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия
E-MAIL: nasarow.aw@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-2587-6618>

*Aleksandr V. NAZAROV*¹ — MA in Human Resources, Assistant at the Department of Labor Economics and Personnel Management
E-MAIL: nasarow.aw@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0003-2587-6618>

¹ Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

² Ural Institute of Management — Branch of RANEPa, Yekaterinburg, Russia

Аннотация. Статья представляет результаты исследования вовлеченности участников профессиональных экспертных сообществ, влияющих на решение

Abstract. The paper presents the results of a study on the involvement of participants in professional expert communities that influence the solution of

вопросов социально-экономического характера, в том числе оказывающих содействие развитию системы образования и национальной системы квалификаций в стране.

Актуальность исследования обусловлена возрастанием и конкретизацией роли профессиональных экспертных сообществ в формировании системы квалификаций и распространением интеллектуальных продуктов, производимых структурами национальной системы квалификации, среди учебных заведений и отраслевых участников. При этом значительная часть деятельности осуществляется на некоммерческой основе вне обязательств трудовых отношений, а потому необходимо выявить мотивы созидательной, по сути волонтерской экспертной деятельности.

Теоретико-методологической основой работы служит эмпирическое исследование профессиональных экспертных сообществ, а именно серия глубинных интервью с лидерами сообществ и анкетирование их участников. Это продолжение предыдущих работ авторов, опубликованных в 2017—2019 гг., реализованное в виде мониторинга сообществ в отдельной области профессиональной деятельности — управление персоналом. Раскрытие мотивов вовлеченности участников профессиональных экспертных сообществ позволяет определить привлекательные области и точки роста добровольной экспертной активности. По итогам исследования разработаны рекомендации по повышению вовлеченности участников ПЭС в решение актуальных социально-экономических задач.

socio-economic issues, including those that contribute to the development of the education system and the national qualifications system.

The relevance of the study is justified by the increasing role of professional expert communities in the formation of the qualifications system and the dissemination of intellectual products produced by the structures of the national qualification system among educational institutions and industry participants. At the same time, a significant part of the activity is carried out on a non-commercial basis outside the obligations of labor relations, and therefore it is necessary to identify the motives for constructive, although essentially voluntary, expert activities.

The theoretical and methodological basis of the research is an empirical study of professional expert communities based on a series of in-depth interviews with community leaders and surveys of their participants. The research elaborates the previous work of the authors published in 2017–2019 and implemented in the form of community monitoring in a separate area of professional activity (personnel management). Disclosure of the motives for the involvement of participants in professional expert communities allows to identify engaging areas and growth points of voluntary expert activity. Basing on the results of the study, the authors developed the recommendations aimed at increasing the involvement of professional expert communities in solving urgent socio-economic problems.

Ключевые слова: профессиональные экспертные сообщества, вовлеченность, мотивация участников, глубинные интервью, добровольная экспертная активность

Keywords: professional expert communities, engagement, motivation of participants, in-depth interviews, voluntary expert activity

Благодарность. Статья подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00933 «Социально-экономические основания развития и институционализации профессиональных экспертных сообществ». Авторы благодарят за помощь в проведении исследования экспертов профессиональных сообществ: Community HUB, СРОО «Ассоциация руководителей и специалистов в области управления человеческими ресурсами».

Acknowledgments. The paper is prepared with the financial support of the RFBR as a part of the scientific project No. 19-010-00933 «Socio-economic foundations for the development and institutionalization of professional expert communities». The authors thank the experts of Community HUB and SRSO «Association of managers and specialists in the field of human resource management» for their help.

Введение

Изучению деятельности профессиональных сообществ, влияющих на социально-экономическую динамику как в регионах, так и в стране в целом как посредством включения в отдельные инновационные процессы, так и за счет участия экспертов сообществ в процессах управления, посвящен целый пласт работ российских и зарубежных ученых. В частности, ряд исследователей рассматривают ключевую миссию сообществ как влияние на внутреннее развитие профессиональных сообществ и их участников, в том числе путем развития системы квалификаций [Evans, 2019; Крапивкина, 2014; Таранова и др., 2019]. В качестве еще одного ключевого направления деятельности выделяют распространение различного рода инноваций, которые возможны как внутри профессии, так и вне ее, в общем социальном пространстве [Füg, Ibert, 2020; Lütjen et al., 2019; Maines da Silva et al., 2019; Valdez-De-Leon, 2020]. Привлечение экспертов к решению важных социальных и экономических вопросов не является новой концепцией. Однако в современном усложняющемся мире важно грамотно определить последовательность и масштаб аналитических исследований и вовлечь заинтересованные стороны в обсуждение идей. Именно поэтому особенно актуальным становится продвижение сообществ, являющихся не только профессиональными, но и экспертными, а также изучение отдельных аспектов вовлеченности участников сообществ в их деятельность.

Настоящее исследование проведено в 2020 г., оно продолжает ряд работ авторов статьи [Dolzhenko, Ginieva, 2017; Долженко, Долженко, 2019], в рамках которых объектом были выбраны профессиональные сообщества, выделяющие как один из своих основных видов деятельности экспертную. Итоги предыдущих исследований показали, во-первых, высокую потребность в привлечении участ-

ников профессиональных экспертных сообществ (далее — ПЭС) с их опытом и знаниями для проведения различных направлений экспертной работы по запросу отдельных институтов, например Советов по профессиональным квалификациям; а во-вторых — отсутствие высокого интереса к данной деятельности со стороны самих сообществ и их участников. Одна из причин — нехватка человеческого, экспертного ресурса в составе сообществ. Именно это обусловило интерес к проведению более детального исследования мотивации как лидеров, так и отдельных членов ПЭС к участию в работе сообществ, в том числе к реализации некоммерческой экспертной деятельности.

Теоретическая основа исследования вовлеченности

Понятие «вовлеченность» (англ. *engagement*) первым предложил У. Кан в качестве обозначения личного отношения работников к их рабочим ролям, которое выражается в физической, когнитивной и эмоциональной причастности к исполнению ролей [Kahn, 1990]. Обращаем внимание на «рабочие роли» — красной нитью такой подход проходит через многие последующие определения, что сужает научный спектр исследования феномена вовлеченности.

В зарубежных источниках большинство исследователей определяют вовлеченность в первую очередь через предрасположенность человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес и результативность. Знания о работе, которую работник осуществляет, в сочетании с желанием разбираться в веяниях, быть в курсе нововведений и очевидной результативностью его работы как раз и формируют его вовлеченность. Р. Баумрук, А. Ричман и К. Шоу считают, что вовлеченность сотрудников выражается через эмоциональную и интеллектуальную приверженность к организации [Baumruk, 2006; Richman, 2006; Shaw, 2005]. Ф. Фрэнк, Р. Финнеган и К. Тейлор описывают вовлеченность сотрудников с экономической точки зрения как «модель вклада и инвестиций», то есть с помощью количества усилий, вкладываемых сотрудниками в выполнение своей работы [Frank, Finnegan, Taylor, 2004]. С. Трусс и сотрудники британского Королевского института персонала и развития определяют вовлеченность сотрудников как психоэмоциональную составляющую процесса выполнения трудовых функций, то есть «страсть к работе» [Truss, 2006]. Однако в другой работе сотрудников Королевского института персонала и развития обнаружена и иная точка зрения, согласно которой вовлеченность заключается в удовлетворенности работником своей ролью, концентрацией на поставленной задаче, а также приверженностью к организации и ее целям и ценностям [Dilys, Gifford, 2014]. Для А. М. Сакса вовлеченность персонала определяется как взаимозависимый процесс, выражающийся в готовности сотрудника инвестировать когнитивный, навыковый и эмоциональный капитал в деятельность организации, обменивая его на ресурсы и льготы, предоставляемые компанией [Saks, 2006]. Т. Е. Беккер, Р. С. Биллингс и Д. Эвелет описывают вовлеченность с точки зрения положительного отношения работника к организации и уровня значимости организации в восприятии сотрудника [Becker, Billings, Eveleth, 1996]. По Й. Хеллевиг, вовлеченность сотрудника заключается в отношении его к компании, ее руководству, своим выполняемым обязанностям и условиям труда и выражается в проявлении

искреннего интереса к успехам компании и стремлении выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты, регламент¹.

В отечественных источниках представлены следующие определения вовлеченности. Как пишет О. Свергун, вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше [Свергун, 2012]. О. Ведерникова определяет вовлеченность как повышенную эмоциональную связь с организацией, которая выражается в потребности быть частью организации, приложении сотрудниками дополнительных усилий в работе по собственной инициативе и положительных отзывах сотрудников о компании². В. Коновалова считает, что это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше [Коновалова, 2014]. Т. Соломанидина видит в вовлеченности процесс побуждения человека при помощи внутренних личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей [Соломанидина, 2016]. В. Маслова добавляет к этому такие внутренние побудительные элементы, как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой — отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности [Маслова, 2012]. О. Антонов указывает, что это процесс побуждения не только себя, но и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации [Антонов, 2013]. Для Ю. Мелихова и П. Малуева это прежде всего вызванное внешним или внутренним воздействием внутреннее состояние человека, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели [Мелихов, 2014].

В целом в теории вовлеченность рассматривается и как индикатор отношения работников к организации и происходящим в ней изменениям в среднесрочной перспективе (два-три года), и как имеющая деятельностный аспект, то есть в большей степени она реализуется в виде конкретного поведения работников. Авторы прибегают к слову «организация», редко указывая в определениях прямым образом на связь «работник — работодатель», но все же заметно смещение разработанности теории в сторону бизнеса и трудовых отношений. ПЭС и их участников связывают иные, особые отношения, не укладывающиеся в рамки трудовых. То есть проблема существует уже на уровне теории, самого определения вовлеченности.

Более того, в настоящий момент и опыт исследования вовлеченности в достаточной мере укрепился в основном как бизнес-инструмент, что, по нашему мнению, отражается и на содержании подобных исследований. В целом бизнес-практиками отмечено [Schaufeli, Bakker, 2010], что в самом общем виде исследование вовлеченности помогает провести оценку:

¹ Галлант М. 5 важных вопросов и 4 инновационные практики для повышения вовлеченности сотрудников // Инновационный портал NeoHR. 2014. URL: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/5-vaznykh-voprosov-i-4-innovacionnye-praktiki-dlya-povysheni (дата обращения: 11.10.2021).

² Ведерникова О. Как повысить вовлеченность персонала в работу // HR-Portal. 2014. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-povyisit-vo vlechennost-personala-v-rabotu> (дата обращения: 11.10.2021).

- понимания и отношения к возможностям построения карьеры и развития в организации;
- понимания миссии и целей организации персоналом, их взаимного соответствия;
- ощущения признания и ценности членами коллектива;
- состояния и практик межличностных отношений в организации.

Применительно к ПЭС здесь мы видим выход на выяснение мотивов некоммерческой, по своей сути волонтерской деятельности в рамках всей совокупной активности ПЭС, направленной как на участников сообщества, так и на внешнюю среду. Заметим, что некоммерческие виды деятельности, по результатам наших исследований, занимают значительное место для большинства ПЭС, а в ряде некоторых — ведущее по отношению к коммерческим.

Перечень ключевых задач экспертов ПЭС заключается в проведении различного рода экспертиз, таких как подготовка экспертных заключений:

- на предложения, документы, решения, разрабатываемые членами сообщества;
- проекты документов нормативно-правового характера;
- проекты основных профессиональных образовательных программ, основных программ профессионального обучения и/или дополнительных профессиональных программ (профессионально-общественная аккредитация);
- проекты профессиональных стандартов.

Важно отметить, что участники ПЭС не только занимаются экспертизой проектов, но и сами участвуют в разработке, например, профессиональных стандартов, что принципиально их отличает от обычных экспертов, которые, как правило, занимаются консультационной деятельностью и не несут ответственности за принимаемые решения. В этом смысле ПЭС своим существованием сформировали особый пласт экспертов, являющихся одновременно носителями и профессионализма, и экспертности [Долженко, 2015]. Кроме того, в перечень дополнительных задач экспертов входит обмен опытом и лучшими практиками между членами сообщества; вовлечение новых участников в решение задач профессионального сообщества. Таким образом, в компетенции эксперта профессионального сообщества входит решение не только локальных, но и макрозадач социально-экономического характера.

И здесь мы бы акцентировали внимание на социальном характере ряда указанных задач. Участие в Совете по профессиональным квалификациям, разработке профессионального стандарта и прочее является общественно значимым действием, направленным на развитие отрасли или рынка услуг, повышение качества и разработку стандарта оказания самих услуг, контрольно-нормативное обеспечение сообщества и окружающей его социально-экономической системы. Это создает существенную нагрузку на активного участника ПЭС, которую он регулирует, но в то же время и принимает на себя самостоятельно, скорее на альтруистической основе и не ориентируясь на выгоды в ближайшей перспективе.

В качестве примера в плане подобной нагрузки, особенно в разрезе подконтрольности внутри самого ПЭС, следует особенно отметить Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Молодые профессионалы

(Ворлдскиллс Россия)» — единственное сообщество, наименование которого упоминается в «Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов». Данное сообщество, согласно установленным Правилам, привлекается к разработке профессиональных стандартов по высшим уровням квалификации работников и их актуализации. Это некоммерческое сообщество, к тому же оно одно из немногих имеет утвержденную структуру экспертного сообщества и четкие требования к личным и профессиональным качествам экспертов, описание процедур отбора экспертов, траектории действий экспертов по саморазвитию и т.д.³.

Все это подсказывает нам, что вовлеченность участников ПЭС, их готовность инвестировать в общественно и инфраструктурно значимые проекты направлена на получение выгод скорее нематериального и не скоротечного характера. Источник же — профессиональная приверженность даже не конкретному работодателю, а некоему целевому представлению о данной профессиональной деятельности с побуждением транслировать этот образ на профессиональном рынке и, возможно, проанализировать, кодифицировать, синтезировать для понимания и корректного его употребления всеми заинтересованными сторонами.

Зарубежные исследования мотивации участия в проектах вне трудовых обязанностей склонны рассматривать психологические факторы и мотивы присоединения к проекту и продолжения участия в нем [Aristeidou, Scanlon, Sharples, 2017; Curtis, 2015; Raddick et al., 2013; Reed et al., 2013; Rotman et al., 2012]. Конечно же, главными мотивами присоединения выступают не только некие личные [Aristeidou, Scanlon, Sharples, 2017; Rotman et al., 2012], но и открыто альтруистические [Curtis, 2015; Raddick et al., 2013]. Ряд исследований обнаруживает, что участники сообществ и проектов, имеющие оформленную мотивацию, приносят большой результативный вклад в деятельность сообществ, причем и качественно, и количественно, и в течение большего временного промежутка [Borst, 2010; Nov, Arazy, Anderson, 2011; Eveleigh et al., 2014]. Однако в этих исследованиях основное внимание уделяется влиянию мотивации на участие, выраженное в создании некоего продукта, и не рассматриваются другие факторы вовлеченности, такие как чувство причастности, удовлетворенность процессом и результатом, принадлежность к сообществу.

Еще одним способом изучения вовлеченности в деятельность сообществ представляется отслеживание моделей поведения. Выявление поведенческих особенностей и определение предпочтительных направлений приложения вовлеченности позволяет координаторам сообществ или проектов, как показано, принимать решения, приводящие к сокращению выходов участников, улучшению технологии взаимодействия и исполнения задач, адаптации структуры или содержания деятельности [Cruz-Benito et al., 2015]. Некоторые исследователи подходят к вопросу, применяя категоризацию участников с точки зрения анализа разнообразия, продолжительности уделяемого времени, времени активности как участника и его периодичности. Полученные профили вовлеченности привели исследователей к формированию таких категорий-профилей, как «трудолюбивый», «лихорадочный»,

³ Структура чемпионатов и экспертного сообщества WSR // WorldSkills. URL: <https://worldskills.ru/assets/docs/wsr-experts-structure.pdf> (дата обращения: 18.10.2021).

«стойкий», «длительный» и «умеренный» [Ponciano, Brasileiro, 2015], к которым добавляется и «гостевой» [Aristeidou, Scanlon, Sharples, 2015].

Тем не менее исследования подчеркивают важность учета как явленных поведенческих, так и скрытых психологических аспектов вовлеченности. В частности, указывается возможность различий фактического поведения и мотива вовлеченности, казалось бы, определяющего содержание активности [Calder, Malthouse, 2015]. Поэтому необходимо исследовать реальное поведение участников ПЭС, соотнося его с выявленными мотивами вовлеченного участия.

Эмпирическая база исследования

Цель реализованного эмпирического исследования — анализ возможностей повышения вовлеченности в деятельность профессиональных экспертных сообществ действующих и потенциальных участников. Практическая задача исследования — разработка рекомендаций по повышению вовлеченности участников в работу ПЭС, в частности в реализацию некоммерческих экспертных видов деятельности, направленных на содействие развитию системы образования, рынка труда, национальной системы квалификаций (далее — НСК).

Мы выделили следующие гипотезы исследования:

1. Главные мотивы вступления в ПЭС как для действующих, так и для потенциальных участников — профессиональные и развивающие, в частности возможность обмена опытом для решения своих прикладных задач, получения новых знаний и расширение компетенций, а также социальные мотивы, связанные в целом с возможностью расширения круга знакомств, продвижения своей экспертности.

2. Ключевым условием вступления в ПЭС является экспертность потенциального кандидата и наличие опыта работы в профильной сфере.

3. Основные цели деятельности ПЭС шире, чем удовлетворение индивидуальных потребностей ее участников, выраженные в возможности обмена опытом, получения новых знаний, решения досуговых задач, и связаны с решением общих задач развития профессии, внедрения инноваций и т. д.

4. В настоящее время ПЭС не в полной мере вовлечены в решение социально-экономических задач, наблюдается потенциал для усиления взаимодействия ПЭС с институтами системы образования и Национальной системы квалификаций.

5. Успешные ПЭС, как правило, в большей степени готовы заниматься некоммерческими экспертными видами деятельности, нежели недостаточно успешные ПЭС.

Исследование реализовано поэтапно и основано на сочетании качественных и количественных методов сбора информации, что позволило детализировать изучаемую проблему и повысить надежность полученных выводов.

На первом этапе была проведена серия глубинных экспертных интервью с лидерами ПЭС (сентябрь–октябрь 2020 г.). Выборка целевая, формировалась на основе соответствия участников следующим критериям:

1. Участник является лидером сообщества. При этом лидерство подтверждалось как формализованным статусом (занятие руководящей должности — президент, директор, председатель правления и т. д.), так и неформальным (в таком случае засчитывалось позиционирование участника интервью в качестве лидера в СМИ, на сайте, в соцсетях ПЭС).

2. Сообщество, лидером которого выступает участник интервью, относится к профессиональному экспертному сообществу и принимает активное участие в деятельности Советов по профессиональным квалификациям (СПК), а именно — входит в состав СПК либо реализует отдельные направления деятельности, представляющие интерес для СПК (например, участие в разработке и обсуждении профессиональных стандартов). Акцент на участие сообщества в деятельности СПК обусловлен одной из задач исследования — выявление причин вовлеченности ПЭС в решение задач, направленных в том числе на содействие развитию Национальной системы квалификаций. Критерии идентификации ПЭС разработаны нами в рамках предыдущих исследований [Dolzhenko, 2020] и были использованы для отбора исследуемых сообществ.

Генеральная совокупность представлена числом участников ПЭС, входящих в состав СПК. Информационной базой исследования послужили данные о персональном составе СПК, представленные на сайтах Советов в открытом доступе. Выборочный анализ 25 % всех СПК, действующих в России (10 из 39 СПК) и представляющих разные отрасли и области профессиональной деятельности, позволил получить усредненные данные о составе СПК: среднее число участников СПК составляет 25 человек, из которых 24 % являются представителями ПЭС (см. рис. 1).

Рис. 1. Состав участников СПК (усредненные данные по итогам оценки персонального состава 10 ПЭС)



Выборочную совокупность исследования составили лидеры двадцати профессиональных экспертных сообществ. Традиционный подход к проведению глубинных интервью позволяет в рамках одного исследования проводить интервью до тех пор, пока в ответах респондентов не начнутся повторы, что отвечает принципу насыщения [Bertaux, 1990]. Основываясь на данном принципе, мы ограничились интервью с двадцатью лидерами ПЭС после того, как в ответах на основные вопросы исследования информация начала повторяться.

Всех информантов мы разделили на две группы:

1 группа (10 человек) — лидеры зрелых ПЭС, существующих более трех лет. Для информантов данной группы характерно наличие серьезного стажа как в самом сообществе (средний стаж составил около 17 лет), так и на позиции лидера сообщества (средний показатель составил 10,8 лет). Кроме того, лидеры сообществ данной группы обладают в среднем 25-летним опытом работы в профессиональной сфере, а также более чем 19-летним управленческим и/или бизнес-опытом.

2 группа (10 человек) — лидеры развивающихся ПЭС, существующих три года и менее. Информанты данной группы имеют в среднем двухлетний стаж работы в сообществе и лидерства в сообществе. При этом они обладают достаточно серьезным профессиональным (средний показатель — 12,9 лет) и управленческим/бизнес-опытом (средний показатель — 10,5 лет).

Следует отметить, что только для трех лидеров ПЭС (15 % от общего числа) работа в сообществе является основной. Большинство информантов (45 %) — собственники бизнеса (как правило, профильного направления деятельности сообщества) либо занимают руководящие позиции в организациях (40 %). Интересно, что, несмотря на занятость по основному месту работы, лидеры зрелых сообществ, по их оценке, более 50 % своего времени тратят на некоммерческие проекты, задачи сообщества, а лидеры развивающихся ПЭС тратят порядка 35 % на некоммерческие проекты сообществ.

Учитывая, что данные проекты реализуются на бесплатной основе, исследователям важно было понять мотивацию лидеров, причины вовлеченности в решение некоммерческих, экспертных задач, стоящих перед сообществом. С этой целью каждому информанту были заданы вопросы: «Что Вас мотивирует быть лидером сообщества? Что мотивирует участвовать в некоммерческих экспертных видах деятельности, проектах (например, в разработке профстандартов)?».

Поскольку некоммерческая деятельность сообществ довольно широко распространена как практика, а по своему типу близка к волонтерской, анализ ответов информантов возможно провести с учетом существующих исследований мотивации волонтеров [Blanco-López et al., 2015; Bussel, Forbes, 2002; Clary et al., 1998; Osborne et al., 2003; Settlage, 2004; Wübbeke, 2013] и представить в таблице 1.

Таблица 1. Типология мотивации лидеров ПЭС к участию в некоммерческих видах экспертной деятельности

Типология мотивации ПЭС	Примеры ответов информантов, характеризующие тип мотивации
Ценностная	— Такие проекты соответствуют миссии нашего сообщества. — Мотивирует моя миссия — если таких сообществ (проектов) будет много, то мир будет лучше. — Чувствую отклик участников, поэтому верю в смысл и нужность того, что делаю.
Социальная	— Интересно пообщаться с экспертами федерального масштаба. — Это наши партнеры, мы с ними сотрудничаем, не можем отказаться.
Профессиональная	— Нам не безразлично, какие будут предъявляться требования к профкомпетенциям. — Важно популяризировать нашу профессию в стране. — Мне важно, чтобы наше профессиональное направление развивалось, чтобы оно вызывало интерес, чтобы молодежь хотела идти по нашим стопам.

Типология мотивации ПЭС	Примеры ответов информантов, характеризующие тип мотивации
Развивающая	— Решение задач федерального масштаба развивает нас самих. — Хочу быть одним из первых, быть уникальным. — Это возможность постоянного личного и профессионального развития.
Экономическая	— Это возможность заявить о нашем сообществе, найти партнеров, реализовать успешные коммерческие проекты. — Надеемся, что в перспективе это может дать дополнительные льготы и возможности при реализации наших проектов (например, при открытии ЦОК). — Это возможность в перспективе зарабатывать. — Я вкладываю в перспективу, в будущее, в том числе и в свой личный бренд, верю, что в перспективе позиция лидера откроет возможности для развития моего бизнеса, для продвижения моей личной экспертности. — Это одновременно возможность поделиться и обогатиться.
Защитная	— Участие в подобных проектах повысит статус нашего сообщества.
Альтруистическая	— Мы созрели, чтобы стать полезными профсообществу. — Нам безразлично будущее нашей профессии. — Здорово отдавать больше, чем получать, здорово чувствовать признание.

Представленные результаты интервью показывают, что у лидеров ПЭС преобладают ответы, характерные для экономического типа мотивации, что, скорее всего, обусловлено ролью лидера в сообществе, ответственностью за результативность сообщества, его финансовую успешность. В наименьшей мере проявлен защитный и социальный тип мотивации.

Несмотря на то, что большинство информантов обеих групп отметили активное участие в экспертной деятельности некоммерческого характера, на наш взгляд, потенциал для усиления взаимодействия ПЭС с институтами системы образования и НСК есть. Глубинные интервью показали, что наблюдается тенденция снижения активности и интереса к взаимодействию с институтами НСК. Как отмечали лидеры ПЭС, это обусловлено, например, тем, что «система обсуждения и внедрения профстандартов слишком забюрократизирована», «предполагает слишком долгий период согласования, а значит, требует серьезных ресурсов времени», работает, по мнению некоторых информантов, «на коммерческие интересы узкого круга лиц». Снижение интереса к сотрудничеству связано также с отсутствием «осознания полезности и нужности», нежеланием «делать что-то для галочки». Как отметил один из лидеров ПЭС, «если мы не чувствуем, что это может быть действительно полезно обществу, профессии, мы не участвуем, например, не хотим тратить время на формальное нахождение в общественных советах».

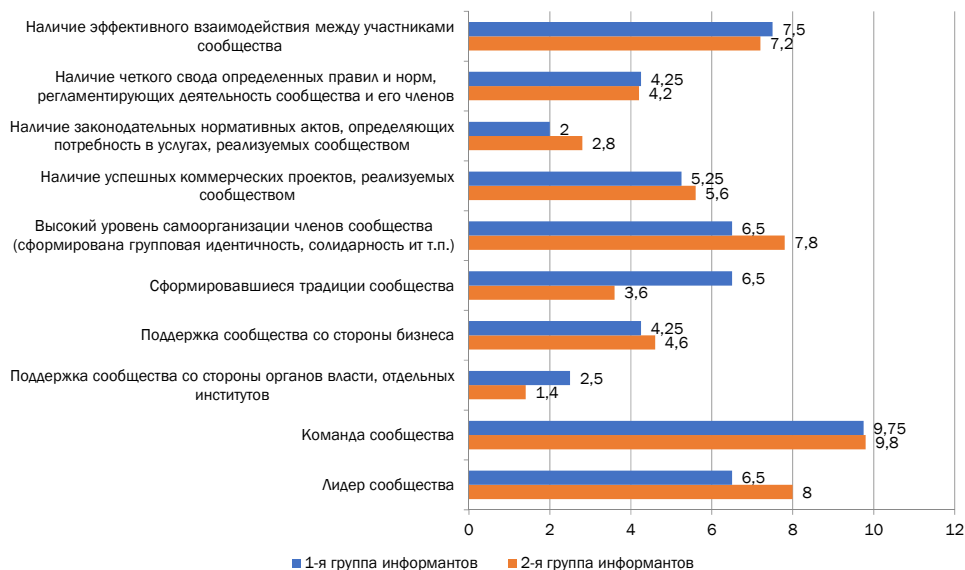
По итогам интервью подтвердилось наличие взаимосвязи между успешностью сообщества и готовностью заниматься некоммерческими видами деятельности. Большинство информантов (80 %) назвали свои сообщества успешными, они же отметили, что активно участвуют в некоммерческих видах деятельности. 20 % лидеров ПЭС усомнились в успешности своего сообщества (вторая группа информантов) и они же выразили неготовность тратить серьезное количество временных ресурсов на работу над некоммерческими задачами. Учитывая данное обстоятельство, мы посчитали необходимым более детально обсудить с лидерами

ПЭС критерии успешности ПЭС и задали следующие вопросы: «Почему Вы считаете Ваше сообщество успешным, эффективным?», «Какое сообщество Вы бы привели в качестве примера наиболее успешного, эффективного?»

По итогам интервью с лидерами можно отметить следующие критерии успешности сообщества: большой стаж сообщества, наличие положительного финансового баланса, стабильный состав команды, высокий уровень удовлетворенности членов сообщества, признание со стороны работодателей, органов власти, системы образования и НСК; наличие постоянных активностей, коммуникации; рост числа участников.

В ходе интервью лидерам сообщества было предложено проранжировать критерии успешной деятельности сообществ (см. рис. 2), комплекс которых свидетельствует о наличии всех необходимых ресурсов в сообществе, обеспечивающих его зрелость и успешность. Ключевыми критериями, по мнению информантов, являются: команда сообщества (рейтинг 9,78 балла, первое место по мнению обеих групп информантов), эффективное взаимодействие между участниками сообщества (7,35 балла) и лидер сообщества (рейтинг 7,25 балла). В отношении второго и третьего мест мнения участников разошлись.

Рис. 2. Результаты ранжирования критериев успешности ПЭС по мнению двух групп информантов



Если для лидеров зрелых сообществ эффективное взаимодействие оказалось вторым по значимости критерием, то для лидеров развивающихся сообществ на втором месте стоит критерий «лидер сообщества». Как отметил один из информантов, «для нашей стадии развития мы вполне успешное сообщество, но я понимаю, что на текущий момент ключевым фактором успеха являюсь лично я, продвигая сообщество, вкладывая в его развитие личные ресурсы, как временные, так и финансовые».

Стоит отметить единодушие лидеров в части критериев, наименее значимых для успешности сообщества. К таким критериям были отнесены: наличие законодательных нормативных актов, определяющих потребность в услугах, реализуемых сообществом (2,4 балла); поддержка сообщества со стороны органов власти, заинтересованность в деятельности сообщества со стороны органов власти (1,95 баллов). Очевидно, что отсутствие институциональной, законодательной поддержки и активного взаимодействия между органами власти и ПЭС предопределило подобное распределение баллов.

На втором этапе исследования был проведен онлайн-опрос участников профессиональных экспертных сообществ (ноябрь-декабрь 2020 г.). Используемый инструментарий — онлайн-форма для проведения анкетирования (в системе Anketolog). Обработка и анализ первичных данных реализованы посредством SPSS 21. В ходе исследования использованы следующие методы анализа: одномерный (линейный) анализ по всем вопросам анкеты; двумерный анализ (таблицы сопряженности) для выявления статистических корреляций.

Выборка — целевая, то есть в изучаемую (генеральную) совокупность были отобраны сообщества, участвующие в мониторинге и активные в деятельности советов по профессиональным квалификациям. Респонденты рекрутировались через рассылку участникам сообществ, поэтому отбор был реализован методом самоотбора, а выборка строилась по принципам river sampling. Выборочную совокупность составили действующие (50 %), потенциальные (40 %), а также бывшие (10 %) участники профессиональных экспертных сообществ. Всего в исследовании приняли участие представители 52 профессиональных экспертных сообществ из разных областей профессиональной деятельности: управление персоналом, финансы, гостеприимство, информационные технологии, офисная деятельность, инженерные изыскания, градостроительство и архитектурно-строительное проектирование, индустрия красоты, агропромышленный комплекс, здравоохранение, электроэнергетика ($N=127$).

Проведенный опрос позволил проанализировать особенности деятельности ПЭС; выяснить причины вовлеченности участников в деятельность сообществ; описать мотивацию участия в работе профессиональных экспертных сообществ и при реализации некоммерческих проектов в частности; представить наиболее распространенные формы экспертной деятельности некоммерческого характера в профессиональных сообществах; определить общий уровень вовлеченности в деятельность профессиональных экспертных сообществ и др.

Характеристики участников опроса

Подавляющее большинство участников опроса (91 %) считают себя экспертами, однако только 47 % являются членами ПЭС. Опрошенные имеют внушительный стаж профессиональной деятельности: средний показатель составил 16,5 лет, у участников экспертных сообществ несколько выше — 17,7 лет. Около 40 % участников ПЭС состоят в них не более трех лет, однако почти половина (46 %) — более пяти, что характеризует их как опытных специалистов, имеющих накопленные знания о таких сообществах. Каждый пятый (19 %) опрошенный участник профессионального сообщества является его лидером или руководителем; треть участников опроса — эксперты, около половины (48 %) — рядовые или активные участники ПЭС.

Согласно результатам исследования, приведенным в таблице 2, причиной вступления в профессиональное сообщество для каждого участника стала возможность обмена опытом для решения практических задач. Почти все члены сообществ приняли решение о вступлении в силу заинтересованности в развитии профессии и решении ее актуальных задач (97 %). Кроме того, важны такие причины, как получение новых знаний (94 %), расширение социальных связей (92 %) и возможность получения рекомендаций (90 %).

Таблица 2. Причины вступления в профессиональное экспертное сообщество (закрытый вопрос, любое число ответов, в % от ответивших)

Причина вступления	Доля ответивших
Возможность обмена опытом для решения прикладных (практических) задач	100
Заинтересован(а) в развитии своей профессии, решении актуальных вопросов профессии	97
Получение новых знаний, расширение компетенций	94
Расширение круга знакомств	92
Получение рекомендаций, полезных знакомств	90
Возможность самореализоваться в широком смысле	87
Возможность влиять на будущее профессии, отрасли	84
Возможность через сообщество продвигать свою экспертность	78
Развитие личного бренда в сообществе, сфере	76
Через сообщество могу решать личные профессиональные потребности, проблемы	65
Быть членом сообщества — престижно, значимо для моего круга общения	62
Получение доступа к базам данных, информации, недоступной другим	59
Возможность взаимодействия с органами государственной власти	37
Возможность сменить работу, получить более выгодное предложение	30
Другие причины	4

Задавался вопрос: «Что для Вас лично стало главным при решении вступить в профессиональное экспертное сообщество, стать его членом?»

Таким образом, при вступлении в ПЭС наиболее явно выражены профессиональная, социальная и развивающая мотивации. Другими словами, участников мотивируют возможности саморазвития (как личностного, так и профессионального) и включения в сообщество, которое позволяет расширить социальные связи.

Полученные результаты совпадают с выводами ранее проведенных исследований, где выяснилось, что представители профессиональных сообществ готовы участвовать в деятельности профессионального сообщества на основе индивидуальных и рациональных мотивов [Мерсиянова, 2011]. Участие в таких сообществах дает возможность профессионального развития.

Особенности деятельности профессиональных экспертных сообществ

На предварительном этапе исследования мы выделили элементы институализации профессиональных экспертных сообществ, о наличии которых спросили

участников опроса. Ниже представлены эти элементы и частота их упоминания наличия у участников экспертных сообществ (в скобках указана доля уверенно утвердительных и через знак «/» общее число положительных ответов):

1. Лидер, обеспечивающий поддержание и развитие сообщества (76%/98%).
2. Свод определенных правил и норм, регламентирующих деятельность сообщества и его членов, в том числе этический кодекс (49%/83%).
3. Цель и/или миссия, идеология сообщества (65%/90%).
4. Распределение ролей, иерархия в сообществе или их устное декларирование (49%/70%).
5. Организационно-правовая форма сообщества, утвержден устав, утверждена организационная структура управления сообществом (70%/87%).
6. Сформированная культура сообщества: традиции, ритуалы, символика (52%/84%).

О сформированности профессионального экспертного сообщества как института, на наш взгляд, можно говорить, если в нем присутствует как минимум четыре элемента. Опрошенные члены ПЭС состоят в достаточно сформированных с институциональной точки зрения сообществах: в среднем они назвали по четыре элемента, а 30 % указали на наличие всех шести.

Отметим, что участники опроса редко называли наличие такого элемента, как культура сообщества. Лидеры профсообществ объясняли это тем, что культура — это признак завершающего этапа формирования профессионального экспертного сообщества, для ее возникновения требуется время: *«Культура и ее элементы есть не в каждом сообществе. На мой взгляд, это заключительный признак зрелости сообщества. Культура базируется на ценностях, а для этого должно пройти минимум три года, а то и больше, ведь есть период вызревания ценностей, а потом — принятия и оформления ценностей»*

Для вступления в профессиональное экспертное сообщество зачастую требуется оплата членского взноса (64 %) и заявление (62 %); менее половины опрошенных ответили, что для вступления требуются рекомендации членов сообщества (44 %). Нередко для того, чтобы стать участником ПЭС, необходимо обладать экспертностью (30 %). В качестве дополнительных условий вступления в ПЭС также называли прохождение испытательного срока, получение необходимой (эксклюзивной) информации для вступления.

Кроме формальных условий и критериев зачастую также предъявляются такие требования к отбору кандидатов на вступление в члены сообщества, как работа в профильной области (66 %) и наличие экспертности у кандидата (35 %). В то же время 33 % опрошиваемых отметили, что для вступления в сообщество возможна работа в смежной области. Каждый пятый участник опроса упомянул о необходимости получить поддержку действующего члена сообщества (21 %).

Для некоторых сообществ экспертность не является только субъективной оценкой, она требует подтверждения через реализацию совместных проектов (*«чтобы стать экспертом нашего сообщества, важно, чтобы человек прошел вместе с нами обучение, реализовал какой-то проект»*) или процедуру подтверждения, которую осуществляют регулярно (*«позицию эксперта занимают по веским причинам (образование, публичная активность, реализованные проекты, мнение*

коллег) и постоянно ее подтверждают. В сообществе человек не может сам назвать себя экспертом, об этом должны заявить его или ее коллеги и рекомендовать в Экспертный совет, поэтому экспертность публична и требует подтверждения»).

Основываясь на ответах участников опроса о критериях к кандидатам и требованиям к вступлению, отметим, что ПЭС чаще всего являются закрытыми, при этом основное требование — это профессионализм, связанный с практическим опытом или уникальными знаниями в профильной для сообщества области. Лидеры ПЭС признавали, что имеющиеся барьеры необходимо устранять («чтобы вступить в сообщество, как правило, есть барьеры, и сейчас важно убирать барьеры, чтобы расширять сообщества»), так как зачастую даже заинтересованные участники, не являющиеся экспертами, могут значительно повлиять на развитие сообщества («Не так давно поняла, что сообщество объединяет не столько носителей профессии, сколько уже интересующихся нами как носителями профессии и нашим видом профдеятельности, в том числе с целью продвижения своих услуг, с целью смены траектории своего развития, с целью выстраивания с нами профессиональных отношений»). Вопрос закрытости сообществ, наличия барьеров при входе до сих пор достаточно дискуссионный, даже несмотря на тенденцию развития онлайн-сообществ с лояльной политикой приема [Бархатова, 2020: 209].

По мнению членов профессиональных экспертных сообществ, основная цель их деятельности заключается в обмене опытом, развитии профессии и сообщества профессионалов (60 % и 57 % соответственно). Половина опрошенных отметили, что цель деятельности сообщества — распространение и внедрение лучших практик (51 %). Только каждый пятый участник (21 %) отметил, что целью деятельности сообщества является защита интересов профессиональной группы. Исследование подтвердило тезис, сформулированный нами в предыдущих работах: «Если раньше основной функцией профессиональных сообществ была защитная, то в настоящее время она нивелирована, ее место заняла функция развития участников сообщества» [Долженко, Гиниева, 2017: 141].

Следует отметить, что для 14 % опрошенных (см. табл. 3) само существование профессиональных сообществ обеспечивает воспроизводимость экспертов.

**Таблица 3. Цели деятельности профессиональных экспертных сообществ
(в % от ответивших, множественный выбор, не более 3 вариантов ответа)**

Варианты ответов	Доля от ответивших
Обмен опытом, лучшими практиками	60
Развитие профессии и ее представителей	57
Распространение и внедрение лучших практик	51
Передача знаний	38
Защита интересов профессиональной группы, ее членов	21
Расширение числа полезных знакомств, контактов	21
Внедрение инноваций, увеличение скорости их создания	19
Создание пула экспертов	14
Возможность интересно проводить время	3

Задавался вопрос: «Как Вы считаете, в чем основная цель деятельности профессиональных экспертных сообществ?»

По мнению самих членов сообществ, главные цели их деятельности — преимущественно профессиональные и интеллектуальные: они фокусируются на передаче и обмене опытом, практиками и при этом формируют сообщество неравнодушных профессионалов, которые видят в работе сообщества возможность солидаризации и расширения экспертизы и социальных контактов. Результаты опроса перекликаются с мнениями лидеров профсообществ: *«Главное в нашем сообществе — это люди, которые его составляют. Мы делаем акцент на том, что знания — в каждом человеке. Они отражают разумность, структуру личности, опыт и компетенции»*.

Отметим, что профессиональные экспертные сообщества обладают базовыми элементами солидаризации (только каждый пятый ответил, что профсообщества обеспечивают защиту интересов профессиональной группы), однако основной акцент делается на развитии профессии в широком контексте.

Видение опрашиваемых относительно ключевой цели деятельности сообществ отчасти совпадает с выводами других ученых, выявивших, что в настоящее время сообщества выходят за пределы осуществления исключительно досуговой функции, предоставляя участникам пул социальных эффектов, перечень которых детально рассматривают в своем исследовании [Демин, Сорочан, 2020: 337]. Стоит согласиться с П. Деминым и Е. Сорочан, что часть этих эффектов уже детально рассматривалась в научных работах. Наличие данных социальных эффектов подтверждается и нашими исследованиями:

— Приоритет «коллаборативного потребления» отмечали Р. Ботсман и Р. Роджерс [Botsman, Rogers, 2010], что раскрыто в варианте ответа 1 (обмен опытом, лучшими практиками).

— Идеи групповой солидарности, признания, ощущения профессиональной сопричастности высказывались М. Кастельсом [Кастельс, 2004] и отражаются в вариантах ответов 2 и 5 (развитие профессии и ее представителей, защита интересов профессиональной группы, ее членов).

— Потребность в «развитии профессиональных навыков и сети контактов» рассматривалась у Р. Багоцци и У. Долакиа [Bagozzi, Dholakia, 2002] и отражается в вариантах ответов 3, 4 и 6 (распространение и внедрение лучших практик; передача знаний; расширение числа полезных знакомств, контактов).

— Стремление к «самореализации и вовлеченности в жизнь сообщества», важность отдельных досуговых форм коммуникации представлена у Б. Батлера [Butler, 1999], что отражено в варианте ответа 9 (возможность интересно проводить время). При этом обращаем внимание, что данный вариант ответа наименее популярный (3%) из всех возможных.

Кроме того, начинают проявляться и другие цели ПЭС, пусть пока не самые популярные (7 место — внедрений инноваций, увеличение скорости их создания; 8 место — создание пула экспертов), но, во-первых, характерные именно для экспертных сообществ, а во-вторых, имеющие, на наш взгляд, перспективу развития. Данные цели очевидно работают на создание социального эффекта, причем как для отдельных участников, экспертов сообщества, так и в целом для развития профессии.

Мотивация участия в деятельности профессиональных экспертных сообществ

По мнению опрошенных, в профессиональные экспертные сообщества вступают прежде всего из-за возможности обмена опытом для решения прикладных задач (81 %), причем представление участников о мотивации других с их собственной мотивацией совпадает. Более выражены персонально мотивация развития профессии и решения ее актуальных проблем (73 % личная мотивация против 62 % у других).

Чаще участники опроса отмечали, что в сообщества вступают, чтобы иметь возможность взаимодействовать с органами государственной власти и получить возможность сменить работу как общий мотив участников, а не персональный (25 % против 13 % и 21 % против 10 % соответственно), что можно увидеть в таблице 4.

Таблица 4. **Мотивация участия в деятельности профессиональных экспертных сообществ (в % от ответивших, отсортировано по столбцу «думают о других»)***

Варианты ответов	Думают о других	Собственная мотивация**
Возможность обмена опытом для решения прикладных (практических) задач	81	81
Получение новых знаний, расширение компетенций	68	63
Заинтересованность в развитии профессии, решении актуальных вопросов профессии	62	73
Развитие личного бренда члена сообщества	46	46
Возможность влиять на будущее профессии, отрасли	43	49
Возможность решать социально значимые проблемы профессии, отрасли	43	—
Получение рекомендаций, расширение круга полезных профессиональных знакомств	43	49
Возможность самореализоваться в широком смысле	40	52
Получение доступа к базам данным, информации, недоступной другим	38	32
Возможность решать личные потребности, проблемы	29	40
Возможность взаимодействия с органами государственной власти	25	13
Возможность сменить работу, получить более выгодное предложение	21	10
Другое	2	4

Был задан вопрос: «Как Вы считаете, почему специалисты в различных областях вступают в профессиональные объединения, в чем их заинтересованность?»

* Представлены ответы на три вопроса о собственной мотивации и мотивации других. О собственной мотивации для участников ПЭС: «По Вашему мнению, что может привлечь в профессиональные экспертные сообщества потенциальных участников?»; для тех, кто не состоит в сообществах: «Что Вас лично может привлечь к участию в профессиональных экспертных сообществах?». Вопрос о мотивации других: «Как Вы считаете, почему специалисты в различных областях вступают в профессиональные объединения, в чем их заинтересованность?»

** Указано распределение ответов «определенно да» на вопрос: «Что для вас лично стало главным при решении вступить в профессиональное экспертное сообщество, стать его членом?»

Таким образом, основная мотивация участия в профессиональных экспертных сообществах связана с возможностью обмена опытом для решения прикладных задач, получения новых знаний, расширения компетенций, а также заинтересованностью потенциальных участников в развитии профессии и решении ее актуальных вопросов. Лидеры сообществ так описывают мотивацию участия в деятельности ПЭС: *«Мне важно, чтобы наше профессиональное направление развивалось, чтобы оно вызывало интерес, чтобы молодежь хотела идти по нашим стопам», «Создание вокруг себя коллектива единомышленников», «Это возможность постоянного личного и профессионального развития»*. При этом персональная мотивация участников зачастую совпадает с оценкой мотивации других участников сообществ, что в целом свидетельствует об общности взглядов и общем ценностном поле, разделяемых принципах и ценностях участников сообщества.

Следует обратить внимание, что изучение личных мотивов участия в различных сообществах и объединениях не является новым направлением, тем не менее наше исследование показало появление новых мотивов с акцентом на современные тренды. В частности, мотивация, выраженная в получении доступа к базам данным, информации, недоступной другим (вариант ответа 9), актуальна для более чем для трети опрошенных, особенно сейчас, в условиях развития технологий Big Data. Точно так же развитие личного бренда члена сообщества (вариант ответа 4), позволяющего участнику продвигать свою экспертность, иметь возможность сменить работу и получить более выгодное предложение (вариант ответа 12); наладить взаимодействие с органами госвласти (вариант ответа 11) становятся новыми акцентами среди возможных социальных эффектов от участия в сообществах, которые ожидают участники ПЭС.

Потенциал вовлечения в профессиональные экспертные сообщества

Важными в рамках нашего исследования были вопросы, проясняющие возможности вовлечения потенциальных участников в работу ПЭС (напомним, что 22 % считают, что расширение числа участников является фактором его успешности). Мы задали одинаковый вопрос для участников профсообществ и для тех, кто не является ими или был ими ранее⁴.

По мнению всех опрошенных, наиболее эффективным способом вовлечения является понимание участниками того, что они могут получить новые знания, расширить компетенции, обменяться практическим опытом, причем этот мотив более выражен у тех, кто в ПЭС не состоит (84 % против 62 % состоящих в ПЭС). Возможности развития профессии, получение доступа к уникальным данным и базам примерно в равной степени важны как для участников ПЭС, так и для тех, кто в них не состоит. Следует отметить, что мотив развития личного бренда более значим для участников ПЭС, чем для тех, кто в них не состоит (56 % против 41 %).

Для тех, кто не состоит в ПЭС, важной причиной участия в подобных сообществах выступает получение рекомендаций, расширение круга полезных профес-

⁴ Для участников ПЭС: *«По Вашему мнению, что может привлечь в профессиональные экспертные сообщества потенциальных участников?»*, а для тех, кто не состоит в сообществах: *«Что Вас лично может привлечь к участию в профессиональных экспертных сообществах?»*

сиональных знакомств (61 % против 32 % состоящих в сообществе участников, согласно результатам, изложенным в табл. 5).

**Таблица 5. Способы вовлечения новых участников
в работу профессиональных экспертных сообществ (в % от ответивших)**

Варианты	Состоят в ПЭС	Не состо-ят в ПЭС	Все опро-шенные
Получение новых знаний, компетенций для обмена практическим опытом	62	84	73
Возможность развития своей профессии, решения актуальных вопросов профессии	54	55	54
Получение доступа к уникальной информации, базам данным	46	52	49
Участие будет способствовать развитию личного бренда в сообществе, сфере (получить узнаваемость, известность)	56	41	48
Возможность решать социально значимые проблемы профессии, отрасли	41	55	48
Возможность самореализоваться в широком смысле	43	52	47
Получение рекомендаций, расширение круга полезных профессиональных знакомств	32	61	46
Участникам сообщества потенциально могут помочь в решении (практических) задач, проблем	51	38	44
Возможность влиять на будущее профессии, отрасли	43	42	43
Возможность решать личные профессиональные потребности, проблемы (например, поиск сотрудника, специалиста)	41	36	39
Статус самого сообщества: быть его членом престижно, значимо для окружения	46	16	31
Возможность сменить работу, получить более выгодное предложение от участников сообщества	25	34	30
Возможность взаимодействия с органами государственной власти	18	23	20

Коэффициент Крамера [0..1]: 0,179, Вероятность ошибки (значимость): 0,025

Был задан вопрос: «По Вашему мнению, что может привлечь в профессиональные экспертные сообщества участников?» (любое число ответов).

В ходе опроса мы измерили приверженность (лояльность) участников профессиональных экспертных сообществ на основе индекса NPS. Опрошенные члены ПЭС высоко лояльны своему сообществу — индекс NPS составил +75 п. п. Такой результат отражает не только приверженность участников деятельности сообщества, но и говорит об устойчивости существования ПЭС. Сами участники обладают потенциалом для вовлечения в сообщества новых участников и экспертов. К сожалению, на данный момент нет данных о лояльности участников других ПЭС, однако по аналогии с индексом eNPS можно сравнить общероссийский показатель лояльности работодателю⁵. За последние два года этот индекс не превышал

⁵ Россияне недовольны работой, но не хотят ее менять. Пресс-релиз НАФИ от 30 декабря 2019 // НАФИ. URL: <https://nafir.ru/analytics/rossiyane-nedovolny-rabotoy-no-ne-khotyat-ee-menyat/> (дата обращения: 08.11.2021).

положительное значение, что отражает низкий уровень лояльности российских работников своему работодателю. Таким образом, лояльность участников ПЭС значительно высока, и этот показатель отражает особенности их участия — высокую заинтересованность в работе ПЭС, активность в проведении мероприятий, готовность не только влиять на развитие ПЭС и вовлекать новых участников.

Таким образом, с целью вовлечения новых участников и расширения действующего состава ПЭС можно рекомендовать следующие действия:

1. Популяризация деятельности сообщества в направлении обучения и развития компетенций, обмена практическим опытом (особенно для тех, кто в ПЭС не состоит).

2. Продвижение связанных с профессией идей — актуализация возможностей повлиять на ее развитие и решать актуальных вопросы.

3. Формирование и накопление уникальной информации и базы данных для экспертов, профессионалов и специалистов, заинтересованных в развитии в данной профессиональной области.

4. Подчеркивание возможности развития личного бренда, узнаваемости как эксперта в сообществе (особенно это влияет на устойчивость сообщества, то есть сохранение действующего состава участников).

5. Продвижение идеи решения социально значимых проблем отрасли, профессии — и действующие, и потенциальные участники должны видеть значимость результатов их работы, отражающихся на развитии профессиональной области, отрасли.

6. Доведение до участников сообщества перспектив в части возможностей самореализации в широком смысле.

7. Предоставление возможности получения рекомендаций, расширения круга полезных профессиональных знакомств (особенно важно для тех, кто не является членом сообщества).

Основные выводы по итогам проведенного исследования

1. В ПЭС участвуют достаточно опытные специалисты: средний стаж в профессии составляет около 18 лет. Сообщества являются институализированными (обладают несколькими элементами институализации). Не все участники ПЭС являются экспертами: по мнению самих участников, в среднем доля экспертов в сообществе около 70 %. Не нашла подтверждения наша гипотеза № 2 о том, что ключевым условием вступления в ПЭС является экспертность потенциального кандидата и наличие опыта работы в профильной сфере: только в 30 % случаев участники ПЭС указали необходимость наличия экспертности для вступления в ПЭС, а работу в профильной области как критерий отбора — только в 66 %. Как показали глубинные интервью, это обусловлено стремлением лидеров сообществ расширять пул участников, что они считают одним из критериев успешности сообществ.

2. Гипотеза № 1 о том, что основными мотивами вступления в ПЭС для действующих членов ПЭС являются профессиональные, развивающие и социальные, обусловленные индивидуальной мотивацией, подтвердилась частично: все члены ПЭС, участвующие в опросе (100 %), отметили в качестве мотива вступления в ПЭС возможность обмена опытом для решения прикладных задач. Также большинство

(94%) выделили получение новых знаний, расширение компетенций; однако такая мотивация, как расширение знакомств, оказалась на четвертом месте в рейтинге, несмотря на то что ее также указало большинство опрошенных. А вот на второе место вышел такой альтруистический мотив, как заинтересованность в развитии своей профессии, решении актуальных вопросов профессии (97%). При этом данный мотив более выражен у самих опрашиваемых, нежели у других участников сообществ, по мнению опрашиваемых (см. табл. 4). Такое распределение причин вступления в сообщество, на наш взгляд, отличает мотивацию членов профессиональных экспертных сообществ от членов иных сообществ, так как их мотивация выходит за пределы индивидуальных интересов.

Данная гипотеза подтвердилась и по результатам опроса потенциальных участников ПЭС (см. табл. 5). По мнению и потенциальных, и действующих участников ПЭС, привлечь в деятельность ПЭС можно преимущественно на основе информирования о возможности получения новых знаний, расширения компетенций, обмена практическим опытом. Для вовлечения новых участников в деятельность ПЭС также имеет значение возможность расширения сети контактов, получение рекомендаций.

3. Наша гипотеза № 3 о том, что основные цели деятельности ПЭС шире, чем удовлетворение индивидуальных потребностей ее участников (выраженные в возможности обмена опытом, ознакомлении с лучшими практиками, решения досуговых задач), и связаны с решением общих задач развития профессии, внедрения инноваций, подтвердилась только частично: несмотря на наши ожидания, на первом месте оказалась цель обмен опытом и практиками (60%), которая совпадает с ключевой причиной вступления участников в ПЭС (см. табл. 3). Скорее всего, большинство респондентов, отвечая на вопрос «Как Вы считаете, в чем основная цель деятельности профессиональных экспертных сообществ?», связали ответ со своими личными ожиданиями и мотивами. На втором месте цель, направленная на развитие профессии. Что касается социально-коммуникативных аспектов, решения досуговых задач, то данная цель не в приоритете. В этой связи, на наш взгляд, профессиональная идентификация специалиста может стать решающей для вступления в ПЭС: осознание себя как профессионала, ощущение взаимосвязи с развитием профессии и возможностью на нее повлиять — наиболее сильные мотивы для вовлечения участников в деятельность профессиональных экспертных сообществ.

4. Вывод о наличии потенциала для усиления взаимодействия ПЭС с институтами системы образования и Национальной системы квалификаций, основанный на гипотезе № 4, мы сделали по результатам глубинных интервью с лидерами ПЭС. Итоги интервью с двадцатью лидерами сообществ показали, что, с одной стороны, большинство (80%) отметили активное участие в экспертной деятельности некоммерческого характера. Но при этом все лидеры назвали наличие потенциала для усиления взаимодействия их сообществ с институтами системы образования и НСК, часть лидеров отметили снижение интереса ПЭС к реализации некоммерческих экспертных видов деятельности. Глубинные интервью позволили сформулировать ряд рекомендаций, направленных на повышение мотивации лидеров и вовлеченности участников ПЭС в реализацию социально значимых задач (см. табл. 6):

Таблица 6. Мнение лидеров ПЭС в части мер, направленных на повышение мотивации лидеров и вовлеченности участников ПЭС в реализацию социально-значимых задач

Типология мотивации ПЭС	Примеры ответов информантов
Ценностная	— Необходимо до сообществ донести, что их участие действительно важно и нужно. Необходимо реальными действиями демонстрировать, что то, что предлагается сообществами, имеет смысл, «не в корзину».
Социальная	— ПЭС не всегда понимают, где именно они могут поучаствовать, в чем конкретно есть запросы от институтов. Нужна прозрачность, нужно единое информационное поле, на котором работают представители и ПЭС, и системы образования, и НСК, и других госинститутов, каждый из которых может оперативно сформулировать запрос и также оперативно получить ответ. — Важно продумать систему поощрений активных ПЭС (благодарственные письма, рейтинги самых активных ПЭС и т. п.).
Профессиональная	— Необходима система признания деятельности ПЭС, которым важно продвижение их экспертности.
Развивающая	— Хорошо бы предоставлять активным ПЭС дополнительные возможности развития. Например, возможности участия в федеральных, профильных конференциях; возможность бесплатного участия в обучении для экспертов ПЭС и т. д.
Экономическая	— Участники ПЭС будут вовлечены, если это даст возможность повысить свою репутацию, возможность прокачать навыки, возможность пиара.
Защитная	— Важно заинтересовать сообщества тем, что активное вовлечение в решение актуальных социально-экономических задач — это возможность сохранения и развития профессии, а также личного продвижения бренда, экспертности сообществ.

5. По итогам глубинных интервью с лидерами сообществ подтвердилась гипотеза № 5: успешные ПЭС, как правило, в большей степени готовы заниматься некоммерческими экспертными видами деятельности, нежели недостаточно успешные. Так, большинство лидеров (80 %) назвали свои сообщества успешными, они же в своих ответах отметили, что активно участвуют в некоммерческих, экспертных видах деятельности, например, в разработке и обсуждении профессиональных стандартов, проведении лекций, мастер-классов для студентов и др. 20 % лидеров ПЭС усомнились в успешности своего сообщества и они же выразили неготовность тратить серьезное количество временных ресурсов на работу над некоммерческими задачами.

Результаты проведенного исследования позволили детализированно изучить особенности мотивации участников ПЭС, описать вовлеченность в работу сообщества, а также определить потенциал сохранения устойчивости ПЭС и возможностей вовлечения в работу сообщества новых участников. Разработанные нами рекомендации будут способствовать не только развитию профессиональных экспертных сообществ, но и сами сообщества с их помощью смогут повысить вовлеченность в решение социально-экономических задач, развить потенциал для усиления взаимодействия с институтами системы образования и НСК.

Список литературы (References)

Антонов О. Б. Современная организация. Персонал и технологии. М.: Самиздат, 2013.

Antonov O. B. (2013) Modern Organization. Personnel and Technologies. Moscow: Samizdat. (In Russ.)

Бархатова Л. А. Структурные особенности коммуникации российских социологов: кейс онлайн-сообщества // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 5. С. 204—221. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.5.1656>

Barkhatova L. A. (2020) Structural Features of Russian Sociologists' Communication: an Online Community Case Study. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 5. P. 204—221. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.5.1656>. (In Russ.)

Демин П. В., Сорочан Е. А. Социальные эффекты онлайн-сообществ: нетнография YouTube сообщества вышивальщиц // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2020. № 5. С. 312—343. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.5.913>

Demin P. V., Sorochan E. A. (2020) Social Effects of Online Communities: Netnography of a YouTube Embroiderers' Association. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. No. 5. P. 312—343. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2020.5.913>. (In Russ.)

Долженко Р. А. Методические подходы к внедрению системы «5S» в организации // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2015. № 10. С. 29—38.

Dolzhenko R. A. (2015) Methodical Approaches to “5S” System Implementation in the Organization. *Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex*. No. 10. P. 29—38. (In Russ.)

Долженко Р. А., Гиниева С. Б. Об использовании профессиональных сообществ в управлении персоналом // Общество и экономика. 2017. № 10. С. 140—150.

Dolzhenko R. A., Ginieva S. B. (2017) On the Use of Professional Communities in Personnel Management. *Society and Economics*. No. 10. P. 140—150. (In Russ.)

Долженко Р. А., Долженко С. Б. Профессиональные экспертные сообщества и их роль в решении социально-экономических задач // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. № 3. С. 78—87.

Dolzhenko R. A., Dolzhenko S. B. (2019) Professional Expert Communities and Their Role in Solving Socio-Economic Problems. *Bulletin of Omsk University. “Economics” Series*. No. 3. P. 78—87. (In Russ.)

Кастельс М. Галактика Интернет: Размышления об Интернете, бизнесе и обществе. Екатеринбург: У-Фактория, 2004.

Castells M. (2004) The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society. Ekaterinburg: U-Faktoriya. (In Russ.)

Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик. 2014. № 9. С. 74—84.

Konovalova V. (2014) Personnel Engagement Management: Factors of Success and Failure. *Kadrovik*. No. 9. P. 74—84. (In Russ.)

Крапивкина О. А. Дискурсивное экспертное сообщество vs. дискурсопорождающая деятельность субъекта // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2014. № 9. С. 300—304.

Krapivkina O. A. (2014) Discourse Expert Community vs Subject's Discourse Generating Activity. *Proceedings of Irkutsk State Technical University* No. 9. P. 300—304. (In Russ.)

Маслова В. М. Управление персоналом предприятия. М.: Юнити-Дана, 2012.

Maslova V. M. (2012) Personnel Management of the Enterprise. Moscow: Unity-Dana. (In Russ.)

Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий. М.: Дашков и К, 2014.

Melikhov Yu. E. (2014) Personnel Management: A Portfolio of Reliable Technologies. Moscow: Dashkov & Co. (In Russ.)

Мерсиянова И. В., Чешкова А. Ф., Краснопольская И. И. Самоорганизация и проблемы формирования профессиональных сообществ в России. М.: НИУ ВШЭ, 2011.

Mersiyanova I. V., Cheshkova A. F., Krasnopol'skaya I. I. (2011) Self-Organization and Problems of Formation of Professional Communities in Russia. Moscow: HSE University. (In Russ.)

Свергун О. Ю. Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 8. С. 56—64.

Svergun O. Yu. (2012) Personnel Involvement: a Valuable Advantage. *Human Resources Handbook*. No. 8. P. 56—64. (In Russ.)

Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2016.

Solomanidina T. O., Solomanidin V. G. (2016) Motivation and Stimulation of Labor Activity. Moscow: Urait. (In Russ.)

Таранова И. В., Тарасова С. И., Хохлова Е. В., Токарева Г. В., Ивашова В. А. Воспроизводство ценностных ориентаций профессионального сообщества как фактор обеспечения корпоративной социальной ответственности отраслей сферы услуг // Московский экономический журнал. 2019. № 12. С. 738—747. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-10241>.

Taranova I. V., Tarasova S. I., Khokhlova E. V., Tokareva G. V., Ivashova V. A. (2019) Reproduction of Valuable Orientations of a Professional Community as a Factor of Ensuring Corporate Social Responsibility of Service Industries. *Moscow Economic Journal*. No. 12. P. 738—747. <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-10241>. (In Russ.)

Чуланова О. Л., Припасаева О. И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Науковедение. 2016. Т. 8. № 2. С. 1—24.

Chulanova O. L., Pripasaeva O. I. (2016) Involvement of the Organization's Personnel: Basic Approaches, Basic Principles, Practice of Use in Working with Personnel. *Science of Science*. Vol. 8. No. 2. P. 1—24.

Aristeidou M., Scanlon E., Sharples M. (2017) Profiles of Engagement in Online Communities of Citizen Science Participation. *Computers in Human Behavior*. Vol. 74. P. 246—256.

Aristeidou M., Scanlon E., Sharples M. (2015) Weather-It: Evolution of an Online Community for Citizen Inquiry. In: Lindstaedt S., Ley T., Sack H. (eds.) *Proceedings of the 15th International Conference on Knowledge Technologies and Data-Driven Business*. i — KNOW 2015, art. 13. ACM. <http://dx.doi.org/10.1145/2809563.2809567>.

Bagozzi R. P., Dholakia U. M. (2002) Intentional Social Action in Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 16. No. 2. P. 2—21.

Baumruk R. (2004) The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success. *Workspan*. Vol. 47. P. 48—52.

Becker T. E., Billings, Eveleth D. (1996) Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 2. P. 464—482.

Bertaux D. (1998) Note on the Use of the Life-History Approach to Study a Whole sector of Production: The Artisanal Bakery in France. In: Matthes J., Pfeifenberger A., Stosberg M. (eds.) *Biographie in handlungswissenschaftlicher Perspektive*. Nuremberg. P. 283—286.

Blanco-López Á., España-Ramos E., González-García F.J., Franco-Mariscal A.J. (2015) Key Aspects of Scientific Competence for Citizenship: A Delphi Study of the Expert Community in Spain. *JRST*. Vol. 52 No. 2. P. 164—198.

Botsman R., Rogers R. (2010) What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. Harper Collins.

Borst W.A.M. (2010) Understanding Crowdsourcing: Effects of Motivation and Rewards on Participation and Performance in Voluntary Online Activities. *ERIM Ph. D. Series Research in Management*. Erasmus Research Institute of Management. URL: <http://hdl.handle.net/1765/21914> (accessed 25.10.2021).

Bussell H., Forbes D. (2002) Understanding the Volunteer Market: The What, Where, Who and Why of Volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Vol. 7. No. 3. P. 244—257.

Butler B. S. (1999) When is a Group Not a Group: An Empirical Examination of Metaphors for Online Social Structure. Unpublished Ph.D. thesis. Pittsburgh: Carnegie Mellon University.

Calder B. J., Malthouse E. C. (2015) Media Engagement and Advertising Effectiveness. In: Kellogg on Advertising & Media. Hoboken: John Wiley & Sons. P. 1—36. <http://dx.doi.org/10.1002/9781119198154.ch1>.

- Clary E. G., Snyder M., Ridge R. D., Copeland J., Stukas A. A., Haugen J., Miene P. (1998) Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74. No. 6. P. 1516—1530. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.74.6.1516>.
- Cruz-Benito J., Theron R., García-Penalvo F. J., Pizarro Lucas E. (2015) Discovering Usage Behaviors and Engagement in an Educational Virtual World. *Computers in Human Behavior*. No. 47. P. 18—25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.028>.
- Curtis V. (2015) Online Citizen Science Projects: An Exploration of Motivation, Contribution and Participation. PhD thesis. The Open University. URL: http://oro.open.ac.uk/42239/1/Vickie.Curtis.PhD.Thesis.Oct_2014.pdf
- Dilys R., Gifford J. (2014) The Future of Engagement Thought Piece Collection. *Engage for Success Thought Leadership Paper*. No. 2014-01. URL: http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement_2014-thought-piece-collection.pdf (accessed 25.10.2021).
- Dolzhenko R., Ginieva S. (2017) Use of HR Professional Communities in Developing the System of Professional Qualifications. In: *The 11th International Days of Statistics and Economics: Conference Proceedings*. Prague. P. 14—16.
- Dolzhenko S. (2020) Monitoring of Participation of Professional Expert Communities in Solution of Tasks Related to the Development of the National Qualification System. *Espacios. Revista Espacios*. Vol. 41. No. 19. P. 79—88.
- Evans P. (2019) Making an Hrd Domain: Identity Work in an Online Professional Community. *Human Resource Development International*. Vol. 22. No. 2. P. 116—139.
- Eveleigh A., Jennett C., Blandford A., Brohan P., Cox A. L. (2014) Designing Fordabblers and Detering Drop-Outs in Citizen Science. In: *Proceedings of the 32nd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems eCHI'14*. New York. NY: ACM Press. P. 2985—2994. <http://dx.doi.org/10.1145/2556288.2557262>.
- Frank F. D., Finnegan R. P., Taylor C. R. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*. Vol. 27. No. 3. P. 12—25.
- Füg F., Ibert O. (2020) Assembling Social Innovations in Emergent Professional Communities. The Case of Learning Region Policies in Germany. *European Planning Studies*. Vol. 28. No. 3. P. 541—562.
- Kahn W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33. No. 4. P. 692—724.
- Lütjen H., Schultz C., Tietze F., Urmetzer F. (2019) Managing Ecosystems for Service Innovation: A Dynamic Capability View. *Journal of Business Research*. Vol. 104. P. 506—519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.001>.
- Maines da Silva L., Bitencourt C. C., Faccin K., Iakovleva T. (2019) The Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta-Synthesis. *Sustainability*. Vol. 11. No. 6. P. 1—25.

- Nov O., Arazy O., Anderson D. (2011). Dusting for Science: Motivation And participation of Digital Citizen Science Volunteers. In: *Proceedings of the 2011 iConference*. P. 68—74. <http://dx.doi.org/10.1145/1940761.1940771>.
- Osborne J., Collins S., Ratcliffe M., Millar R., Duschl R. (2003) What 'Ideas-About-Science' Should Be Taught in School Science? A Delphi Study of the 'Expert' Community. *Journal of Research in Science Teaching*. Vol. 40. No. 7. P. 692—720.
- Ponciano L., Brasileiro F. (2015) Finding Volunteers' Engagement Profiles Inhuman Computation for Citizen Science Projects. *Human Computation*. Vol. 1. No. 2. P. 245—264. <http://dx.doi.org/10.15346/hc.v1i2.12>.
- Raddick M. J., Bracey G., Gay P. P. L., Lintott C. J., Cardamone C., Murray P., Vandenberg J. (2013) Galaxy Zoo: Motivations of Citizen Scientists. *Astronomy Education Review*. Vol. 12. No. 1. P. 1—27. <http://dx.doi.org/10.3847/AER2011021>.
- Reed J., Raddick M. J., Lardner A., Carney K. (2013) An Exploratory Factor Analysis of Motivations for Participating in Zooniverse, a Collection of Virtual citizen Science Projects. In: *System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on IEEE*. P. 610—619. <http://dx.doi.org/10.1109/HICSS.2013.85>.
- Richman A. (2006) Everyone Wants an Engaged Workforce How Can You Create It? *Workspan*. Vol. 49. P. 36—39.
- Rotman D., Preece J., Hammock J., Procita K., Hansen D., Parr C., Jacobs D. (2012) Dynamic Changes in Motivation in Collaborative Citizen-Science Projects. In: *Proceedings of the ACM 2012 Conference on Computer Supported Cooperative Work*. New York, NY: ACM. P. 217—226. <http://dx.doi.org/10.1145/2145204.2145238>.
- Saks A. M. (2006) Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21. No. 7. P. 600—619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli W., Bakker A. B. (2010) Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In: *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York, NY: Psychology Press. P. 181—196.
- Shaw K. (2005) An Engagement Strategy Process for Communicators. *Strategic Communication Management*. Vol. 9. No. 3. P. 26—29.
- Settlage J. (2004) Preparing New Science Teachers for Urban Classrooms: Consensus Within an Expert Community. *School Science and Mathematics*. Vol. 104. No. 5. P. 214—225.
- Truss C. (2006) *Working Life: Employee Attitudes and Engagement*. London: CIPD.
- Valdez-De-Leon O. (2018) How to Develop a Digital Ecosystem: A Practical Framework. *Technology Innovation Management Review*. No. 9. P. 43—54.
- Wübbeke J. (2013) China's Climate Change Expert Community — Principles, Mechanisms and Influence. *Journal of Contemporary China*. Vol. 22. No. 82. P. 712—731.