

So the strategically important goal of creating comfortable working conditions for freelancers coincides with the more comprehensive goal of transformations in the state, namely creating the favorable environment for business development in order to improve the living standard and employee satisfaction.

Literature

1. Global Benchmark Report for Hourly Rates (2018). The Payoneer Freelancer Income Survey. Accessed: 15.03.2018 from <https://www.payoneer.com/downloads/freelancer-income-report-2018.pdf>
2. International Labour Organization (2016). Non-standard employment around the world. Accessed: 18.03.2018 from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534497.pdf
3. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2017). Future of work and skills. Accessed: 15.02.2018 from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-berlin/documents/genericdocument/wcms_556984.pdf
4. Williams Colin & Lapeyre Frédéric (2017). Dependent self-employment: trends, challenges and policy responses in the EU. International Labor Organization. Accessed: 13.03.2018 from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_614176.pdf

УДК331.5:316.77

Кравчук О.І.,

канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

СОЦІАЛЬНИЙ ІНЖИНІРИНГ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Соціальний інжиніринг – це діяльність, об’єктом якої є людська поведінка та фактори, що на неї впливають; вона здійснюється з метою виявлення причин, обставин та середовища, що впливають на формування на формування ціннісно-мотиваційного профілю особистості, і як наслідок, моделюють її поведінку в тій чи іншій життєвій ситуації. Специфіка соціального інжинірингу впливати на

людську поведінку зумовила поширення використання його в контексті інформаційної безпеки як інструменту маніпулювання свідомістю людини з метою вчинення різноманітних правопорушень, заволодіння конфіденційною інформацією тощо. Проте, на нашу думку, соціальний інжиніринг є набагато ширшим поняттям, і загальному може бути розглянутий як сукупність інструментів, методів, моделей і технологій соціальної взаємодії та управління людьми без використання технічних засобів. Він дає можливість формувати громадську думку, систему сприйняття людини, її ціннісні орієнтири через соціальні комунікації (наприклад, соціальні комунікації, які здійснюються через рекламу вакансії на робітничих сайтах, конструюють поведінку шукача роботи, тобто здійснюють його соціальний інжиніринг).

В науковій літературі питанням соціального інжинірингу не приділено належної уваги, проте окремі напрацювання вже існують, серед яких варто виділити концепцію соціального інжинірингу О. Холода, яку можна описати у таких положеннях: предмет вивчення має спочатку бути ідентифікованим за своїми характеристиками як соціальний процес; ідентифіковані характеристики надають змогу «дізнатися» про модель соціального процесу як адекватну/неадекватну для реалізації завдання фахівця із соціального інжинірингу; на базі встановленої моделі (за умови її відповідності для вирішення поставлених завдань) відбувається її трансформація або створення нової моделі соціального процесу; нова модель соціального процесу обов'язково перевіряється завдяки пілотним проектам і тільки після підтвердження ефективності модель «монтується» фахівцями у свідомість суспільства й реалізується непомітно як об'єктивний соціальний процес. На думку автора концепції соціальний інжиніринг: створений людьми й не є природним процесом; його можна розглядати як мистецтво (управління суспільством), вчення (наука про управління суспільством), методологію (шлях, засіб аналізу управління суспільством); застосовує соціальні комунікації як засоби реалізації; здійснюється фахівцями; має щонайменше три етапи реалізації: ідентифікація, моделювання, верифікація; під час вивчення процесів соціального інжинірингу об'єктом є процеси

конструювання соціальних змін спочатку в колективній свідомості суспільства, потім - у його реальному житті: соціальний інжиніринг підлягає постійному контролю й корекції з боку фахівців; наслідки соціального інжинірингу перетворюються на соціальне життя й не є соціальним інжинірингом [5].

Очевидно, що описаний підхід розглядає соціальний інжиніринг лише на рівні суспільства і його використання виключно для управління великими групами людей. Проте, на нашу думку, використання соціального інжинірингу, як інструменту коригування людської поведінки та формування ціннісних орієнтирів може бути набагато ширшим. Відповідно соціальний інжиніринг може бути диференційований за декількома рівнями залежно від його об'єктів: на макрорівні, коли об'єктами соціального інжинірингу є поведінка великих груп людей на рівні регіону чи держави, а інструментами - соціально-політичні технології; на мезорівні, коли соціальний інжиніринг впливає на поведінку окремих цільових аудиторій за встановленими ознаками (наприклад вплив на економічно-активне населення, на виборчий електорат, на певну категорію споживачів, на шукачів роботи тощо) через рекламу та ЗМІ; на мікро-рівні, коли соціальний інжиніринг використовується для потреб управління організацією та її персоналом; на особистісному рівні, тобто через коригування поведінки та взаємовідносин окремої людини в сім'ї, родині, колективі друзів тощо.

В Україні спостерігається відчутний брак фахівців з соціального інжинірингу, які б володіли необхідними компетентностями реалізувати технологію соціального інжинірингу на всіх рівнях, але особливо очевидно він проявляється при комунікаціях політиків, громадських організацій з громадянами країни. Відтак відсутність фахівців з соціального інжинірингу на рівні держави ускладнює розвиток демократичних процесів в цілому через неякісне проведення виборчих, громадських, політичних компаній, використання некоректних інструментів у конкурентній боротьбі та у комунікаціях із електоратом. На організаційному рівні відсутність професіоналів в сфері соціального інжинірингу негативно відображається на формуванні мотиваційної системи, корпоративної культури, знижує рівень лояльності і залученості персоналу, конкурентоздатність

роботодавця на ринку праці тощо. Грамотне використання технологій соціального інжинірингу при управлінні організацією та її людськими ресурсами дозволить сформуванати ціннісні орієнтири, які стимулюватимуть працівника до трудової діяльності.

Актуалізація використання соціального інжинірингу в управлінні людськими ресурсами організації тільки починається, а її пік наступить, на нашу думку, лише при настанні 7 технологічного укладу, центром якого стане людина, як основний об'єкт технології. Якщо 6-й технологічний уклад використовуватиме можливості біо-, нано- та інформаційних технологій, то 7-й, на нашу думку, матиме когнітивну основу, яка базуватиметься на психологічних технологіях пізнання, «програмуванні без комп'ютерів», управління людською свідомістю. Наразі науковцями і футурологами висувуються гіпотези про те, що за 7-готехнологічного укладу розвиватиметься космічна промисловість, нова альтернативна енергетика, які і стануть його основою. Проте, на нашу думку, основою виробництва та новою продуктивною силою суспільства за 7-го технологічного укладу все ж таки буде людська свідомість; і саме від здатності використовувати людську свідомість, управляти нею буде залежати ефективність організацій, а, можливо, і держав та економік, в майбутньому.

Проте, якщо в майбутньому від соціального інжинірингу буде залежати виживання організації, то на сьогодні він може стати альтернативною технологією вирішення проблем та підвищення ефективності управління людськими ресурсами в ній. Не потрібно чекати когнітивного (7-го) укладу, щоб зрозуміти важливість соціального інжинірингу в управлінні людськими ресурсами організації. Людина стала найважливішим активом організації вже в цифрову еру, але вона також може стати і її найбільшою загрозою та найважливішою точкою вразливості, коли мова йде про інформаційну безпеку. Порушення безпеки в компанії відбуваються майже щодня, і стосується це насамперед інформаційної і психологічної безпеки. В Україні проблемою є те, що в питаннях безпеки персоналу приділяється увага переважно питанням техніки безпеки та охорони праці, тоді як більшість організацій не мають офіційних програм, спрямованих на

підвищення обізнаності про інформаційну і психологічну безпеку, або програм підготовки персоналу відповідно до інформаційної політики компанії. Саме тому, на сучасному етапі, одним з основних напрямів використання технологій соціального інжинірингу в управлінні людськими ресурсами має стати *безпека персоналу*.

Інший аспект соціального інжинірингу – вплив на поведінку людей та формування ціннісних орієнтирів є основою мотиваційних систем більшості українських підприємств. Проте на разі соціальні технології в них задіяні поки що мало, в переважній більшості системи мотивації в українських компаніях базуються на матеріальній мотивації. Отже, ще одним потенційним напрямком використання технологій соціального інжинірингу на мікрорівні може стати *мотиваційний менеджмент*.

Також соціальний інжиніринг як функція управління людськими ресурсами особливо актуальний при *управлінні змінами* при реструктуризації, злитті, поглинанні та скороченні діяльності організації. Він дає можливість керівникам розробляти, аналізувати та впроваджувати проекти соціального управління під час виконання основних операцій: оцінювати соціальну ситуацію; визначати стратегії зміни; оперативно реалізовувати рішення; виконувати плани реструктуризації та колективного звільнення. Крім того, процеси соціального впливу в організаціях включають демонстрацію конкретної поведінкової тактики та стратегій окремих осіб для впливу на поведінкові результати, контрольовані іншими, таким чином, щоб максимізувати позитивні результати впливу та мінімізувати негативні наслідки.

Трансформація традиційних систем *управління навчанням та розвитком*, які раніше мали дуже мало спільної роботи, а зараз все більше характеризуються поширенням соціальних мереж, платформ соціального навчання, які полегшують як формальне, так і неформальне навчання; поширюються практики соціального навчання, системи якого забезпечують місце для створення, обговорення, взаємодії та взаємодії навколо навчальних цілей.

В цілому технології соціального інжинірингу можуть бути імплементовані у широкий спектр практик управління людськими ресурсами, які стосуються *управління залученістю*, таких як командний менеджмент, управління навчанням, управління заохоченнями, управління продуктивністю тощо. Проте це неповний перелік потенційних можливостей впровадження технологій соціального інжинірингу в практику управління людськими ресурсами на мікрорівні. Так, технологічні інновації дедалі більше змінюють парадигму програмного забезпечення в сфері управління людськими ресурсами до розвитку додатків співпраці та соціальних технологій. «Розумні» організації впроваджують інноваційні функції управління людськими ресурсами, такі як: механізми *зворотного зв'язку* для працівників; системи *соціального навчання*; *соціальний добір, рекрутингу через соціальні мережі*; і платформи *соціальної співпраці* (такі як корпоративні блоги та вікі), *управління соціальним розвитком та соціальною діяльністю* в цілому, ефективна реалізація яких практично неможлива без соціального інжинірингу. Тому ми можемо говорити про інтеграцію соціальної технології та соціального інжинірингу в процеси управління людським ресурсами на мікрорівні протягом усього життєвого циклу працівника в організації. Наповнення соціальної складової управління людськими ресурсами має наступні відправні точки.

Початок трудових відносин. Звичайно, початок будь-яких трудових правовідносин починається з завдань, пов'язаних із залученням, доббором, найманням та, врешті-решт, адаптацією працівника. На жаль, ці кадрові процеси є найбільш проблемними на практиці для інтеграції соціальних технологій та соціального інжинірингу. Наприклад, формування іміджу та репутації, привабливості через управління брендом роботодавця для залучення потрібних кандидатів з ринку праці неможливе без використання технологій соціального інжинірингу. Крім того, здійснення соціального рекрутингу через Facebook, Twitter та LinkedIn допоможе почати процес створення бренду з одночасним розвитком внутрішньоорганізаційної групи талантів через покращенні їх поінформованості та залучення до процесів вербування. Соціальне вербування

вже сприймається в окремих компаніях як дієвий інструмент залучення персоналу, хоча в цілому його практики не затребувані організаціями, які не усвідомлюють, що теперішні працівники компанії є носіями і посланцями їх бренду. Саме в цих процесах залишаються прогалини, які можуть бути заповнені соціальними технологіями, наприклад, форуми можуть бути використані для комунікацій з потенційними кандидатами, та/або запитань-відповідей новоприйнятих працівників; вікі (wiki) та/або ради (boards) можуть використовувати працівниками, щоб запропонувати консультаційну підтримку новоприйнятим; соціальна аналітика може бути використана для оцінювання досвіду нового наймання.

Розвиток персоналу, особливо соціальне навчання з усіх сфер поширення соціальних технологій в управлінні людськими ресурсами є пріоритетною. Платформи соціального навчання дають можливість працівникові оформити соціальний профіль, який відображає його знання та інтереси; створювати, обговорювати, обмінюватися вміст навчального матеріалу за об'єктами навчання; організувати та знаходити навчальні об'єкти з різноманітних джерел, таких як пошук або рейтинг колег; взаємодіяти з колегами у своїй соціальній мережі та вийти за межі своїх мереж до інших надійних джерел інформації; займатися навчанням на основі досвіду; і отримувати онлайн-тренінг та підтримку в реальному часі. І хоча соціальне навчання, безумовно, охоплює широкий спектр можливостей впровадження соціальних технологій у навчальні процеси, справжній імпульс цього підходу полягає: у поширенні взаємовідносин та емоційної взаємодії в процесі навчання; у мотивуванні працівників через надання їм необхідних інструментів в той момент, коли вони їх потребують; у наданні можливостей безперервного навчання та саморозвитку.

Збереження ключових працівників та закріплення персоналу є відносно новими напрямками розвитку технології управління людськими ресурсами. Попри напрацьований арсенал підходів та інструментів в цій сфері сучасні тренди розвитку управління людськими ресурсами все ж тяжіють до процесів є управління соціальною ефективністю, але, на нашу думку, перелік функцій,

процедур і операцій в даній сфері є ще мало дослідженим і потребує розроблення перед впровадженням у практику. Проте розвиненими і життєздатними є технології, які націлені на мотивування працівників, підвищення продуктивності та заохочення утримання. Наприклад, протягом останніх кількох років відбувається стрімке зростання в системах, які використовують концепції соціального програмного забезпечення, такі як гейміфікація (англ. Gamification), щоб поєднати роботу, продуктивність та винагороду. А за допомогою соціальної аналітики, вбудованої в такі рішення, організації мають можливість реально оцінити рентабельність інвестицій в людські ресурси.

Завершення трудових відносин. Більшість компаній мають значний досвід у проведенні вихідних інтерв'ю, але дуже мало з них оцінюють цей процес як соціальну функцію управління людськими ресурсами, в якій мають бути використані технології соціального інжинірингу, яка є основою для отримання зворотного зв'язку, заради якого і здійснюється таке опитування. Хоча вихідні інтерв'ю є лише однією з процедур процесу завершення трудових відносин, в яких можуть і мають бути використані соціальні технології. Однією з найцікавіших сфер, де соціальний менеджмент може бути ефективний після завершення трудових відносин, - це робота з так званими «випускниками» організації.

Все вище викладене і також аналіз сучасних трендів та оцінок експертів щодо майбутнього управління персоналом [1; 2; 3; 4; 6], дає нам можливість стверджувати, що запити розвитку суспільства та економіки вимагають соціалізації управління людськими ресурсами. Вже сьогодні наявні ряд процесів управління людським ресурсами, ефективність яких неможлива без впровадження технологій соціального інжинірингу. Соціальний інжиніринг в управлінні людськими ресурсами може бути розглянутий як сукупність інструментів, методів, моделей і технологій соціальної взаємодії та управління людьми без використання технічних засобів через соціальні комунікації. Подальших досліджень потребують можливості імплементації соціальних технологій у реалізацію процесів управління людськими ресурсами на рівні організації.

Література

1. Кравчук О. І. Перспективи професійного розвитку в сфері управління персоналом / О. І. Кравчук // Імперативи та інноваційні механізми забезпечення гідної праці в умовах становлення нової економіки : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 квіт. 2017 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 220–223.
2. Кравчук О. І. Соціально-трудова відносина в умовах формування мережевої економіки: основні тренди / О. І. Кравчук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2014. – № 2. – С. 192-201.
3. Колот А. М. Теоретичні та прикладні аспекти впливу заробітної плати на мотивацію трудової діяльності // Україна: аспекти праці. – 2000. - №8. – с.15 – 19
4. Колот А.М. Соціально-трудова відносина зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку: монографія / [А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка. — К. : КНЕУ, 2015. — 295 с.
5. Лопушняк Г. С. Пріоритети соціальної політики в умовах розвитку цифрової економіки / Лопушняк Г. С. // Соціально-трудова сфера в умовах становлення нової економіки: глобальні виклики та доміанти розвитку : зб. тез доп. учасників круглого столу, 15 трав. 2018 р. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» [та ін.] ; [редкол.: А. М. Колот (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2018. – С. 62–66.
6. Соціально-трудова відносина зайнятості: сучасні тенденції, виклики, шляхи розвитку [Електронний ресурс] : монографія / [А. М. Колот, І. Ф. Гнибіденко, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота, І. Ф. Гнибіденка, М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2015. – 336 с. – Назва з екрану.
7. Холод О.М. Постулати соціального інжинірингу / О.М. Холод // Держава і регіони. – 2016. – Серія: Соціальні комунікації. - №4 (28) – С. 28-39.
8. Tsymbaliuk S. O. The Main Trends in the Labor Market and their Influence on the Staff Policy of Enterprises in Ukraine / Tsymbaliuk S. O. // Проблеми економіки. – 2018. – №1. – С. 135–141.