

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступень – бакалавр

на тему: Особливості соціально-психологічних методів управління на підприємстві на
прикладі Міністерства цифрової трансформації України

Виконала: студентка 4 курсу

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Рафалюк Анна Сергіївна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри маркетингу
та управління бізнесом

Гавриленко Т. В.

Рецензент:

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою

«_____»

Секретар

ЕК: _____

«___» _____ 2022 р.

Київ–2022

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом
Освітній ступінь **бакалавр**
Спеціальність **073 Менеджмент**
(код і назва)
Освітня програма Менеджмент
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Пічик К.В.

“ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Рафалюк Анна Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Особливості соціально-психологічних методів управління на підприємстві на прикладі Міністерства цифрової трансформації України

керівник роботи Гавриленко Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від « ___ » червня 2022 року № _____

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2022 р.

3. План роботи. Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти соціально-психологічних методів управління. Розділ 2. Аналіз ефективності використання соціально-психологічних методів в діяльності міністерства цифрової інформації України. Розділ 3. Удосконалення соціально-психологічних методів управління у Міністерстві цифрової інформації України

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень			
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад			
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад			
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий			
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок червня			
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина червня			
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина червня			
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до 22 травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	23 травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до 15 червня			
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник _____ (ПІБ)

Виконавець кваліфікаційної роботи __ Рафалюк Анна Сергіївна _____ (ПІБ)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність та принципи управління персоналом підприємства.....	8
1.2. Соціально-психологічні методи управління в системі управління персоналом підприємства	13
1.3. Обґрунтування вибору соціально-психологічних методів управління та особливості їх використання при управлінні на підприємстві.....	18
Висновки по розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В ДІЯЛЬНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ЦИФРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз діяльності підприємства	27
2.3. Виявлення проблемних аспектів наявних соціально-психологічних методів управління на підприємстві	35
Висновку по розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У МІНІСТЕРСТВІ ЦИФРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ	49
3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у Міністерстві цифрової трансформації України	49
3.2. Заходи, спрямовані на вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у Міністерстві цифрової трансформації України	52
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів покращення соціально-психологічних методів	62
Висновки по розділу 3	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Зміни сучасного світу потребують гнучкості, адаптивності та вміння вчасно зреагувати. В умовах, коли одна криза змінюється іншою, з'являються нові підходи до вивчення психології та поведінки людини, змінюються цінності, необхідно змінювати та адаптувати підходи управління до нових реалій.

Глибинне вивчення управління персоналом напряду залежить від поведінкових наук, тому із появою нових гіпотез, теорій, винаходів та підходів методи управління зазнають змін. Психологія як наука існує відносно недовго, усього півтора століття і це обумовлює її стрімкий розвиток, адже навіть зараз вона є полем для досліджень та дискусій.

Стрімкий розвиток психології та соціальних наук зумовлює появу нових підходів до управління, в центрі яких людина постає як цінність, як особистість, а не лише як робоча сила та частина робочого процесу, що в свою чергу обумовлює зміну підходів до розуміння та реалізації управлінського процесу.

Такий розвиток дозволяє здійснювати процес управління персоналом ефективніше.

Серед науковців, які займались дослідженням проблем теорії та методології управління персоналом важливо виокремити таких науковців як В.О. Храмов, А.П. Бовтрук, Н.М. Мельтюхова, Дараган Л.В., І.М. Кравець, С.С. Рушанян, Г.В. Щьокін, Н. Ващенко, А.О. Сидоренко, В.В. Чорній, А. Харченко, О.М. Лозовський, Ю.І. Палеха, О.О. Невальонний тощо.

Об'єктом дослідження є процес дослідження особливостей соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні особливості соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Метою дослідження є дослідити теоретико-методичні засади, розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо особливостей соціально-психологічних методів управління.

У ході дослідження були поставлені та вирішені наступні завдання:

- вивчення теоретичних аспектів визначення процесу управління та формування соціально-психологічних методів управління;
- обґрунтування вибору соціально-психологічних методів управління;
- наведення економічно-організаційна структура Міністерства цифрової трансформації України;
- проведення аналізу діяльності Міністерства цифрової трансформації України;
- виявлення проблемних аспектів наявних соціально-психологічних методів управління у Міністерстві цифрової трансформації України.
- побудова гіпотез щодо проблемних аспектів наявних методів управління;
- визначення напрямів заходів щодо удосконалення наявних соціально психологічних методів управління у Міністерстві цифрової трансформації України.
- пропозиція заходів щодо удосконалення наявних соціально психологічних методів управління у Міністерстві цифрової трансформації України.
- оцінка ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дипломної роботи полягає у розробці методичних положень щодо використання соціально-психологічних методів управління та надання рекомендацій щодо вдосконалення соціально-психологічних методів управління із урахуванням усіх особливостей управлінського процесу Міністерства цифрової трансформації України.

Згідно із поставленою метою, для вирішення поставлених завдань були обрані методи аналізу наукових джерел, спостереження та опитування співробітників. Теоретичні дослідження проводились на базі вивчення та аналізу наукових, літературних джерел особливостей застосування соціально-психологічних методів управління на підприємстві.

Структура кваліфікаційної роботи визначена метою і завданнями дослідження. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи:

вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 38 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг 84 сторінки, з яких 67 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та принципи управління персоналом підприємства

Персонал підприємства є рушійною силою та важливим фактором розвитку організації. Правильне управління людським ресурсом на підприємстві значною мірою впливає на виконання поставлених маркетингових, виробничих та фінансових цілей компанії, ефективність роботи всередині команди, а також на психо-емоційний стан співробітників.

Отже, насамперед розглянемо тлумачення поняття «управління персоналом».

Протягом останніх двох століть визначення «управління персоналом» та підходи до самого процесу управління зазнали ряд змін. Так наприклад в кінці XIX – початок XX ст. був характерний економічний підхід, об'єктом управління в такій системі була людина як робоча сила, а функції менеджера полягали у контролі за кількістю та якістю виконаної роботи, а також у заохоченні та покаранні працівників. Для середини та кінця XX ст. характерний організаційний підхід, у якому людина відігравала роль фактору виробництва. На цьому етапі серед функцій менеджера з'являються підбір та оцінка персоналу, підвищення кваліфікації а також планування кар'єри. Сучасний же підхід вважається гуманістичним, тут людина – складний біо-психо- соціальний феномен. На цьому етапі вже надається перевага психо-соціальним методам управління, а у функції менеджера входить створення сприятливого психологічного клімату та організаційно-культурного середовища на підприємстві, формування груп всередині колективу, організація та управління відносинами всередині колективу тощо. [9]

У даних підходах прослідковується тенденція розвитку від важкої фізичної праці до інтелектуальної та творчої, збільшується цінність людини у системі управління. Разом із цінністю особистості змінюються і методи управління та

мотивації від «людини як робочої сили», до якої застосовувалась система заохочення та покарання до «людина як складного біо-психо-соціального феномену», для якого важливо створити безпечні та творчі умови праці, задля максимального розвитку потенціалу її як окремої особистості та як частини колективу.

В сучасній літературі зустрічається багато тлумачень, які відрізняються підходом до розгляду людини як частини системи управління, а також акцентом уваги на функціональних чи організаційних складових управління із метою досягнення цілі підприємства.

Так, наприклад, серед сучасних підходів до визначення процесу управління є такий, в основі якого лежить сприйняття людини, як трудового ресурсу. Даному підходу характерна чітка вертикаль, баланс між владою та відповідальністю, жорстка дисципліна, загальні інтереси вище особистих. Такий підхід до управління характерний керівникам із більш авторитарним типом керівництва.

Проте в контексті дослідження саме соціально-психологічних методів управління, нам більше цікавий підхід до тлумачення «управління персоналом», у якому увага при управлінні персоналом акцентується на управлінні конкретною людиною. Такому підходу характерне зосередження на конкретній людині, як на цінності компанії, його добробуті та комфорті, задля досягнення максимального результату.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування дефініції «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
Мельтюхова Н. М. [3]	Управління – функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів.

Продовження Табл 1.1

1	2
[4, 67 стр]	Управління персоналом - це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації
Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. [7, стр 11]	У найширшому розумінні поняття «управління» – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління.
Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia Meglich [6, 5 стр]	Управління людськими ресурсами - це розробка формальних систем в організації для управління людськими талантами для досягнення цілей організації. (Переклад з англ)
John Bratton, Jeff Gold, Andrew Bratton, Laura Steele [8, стр 20]	Управління персоналом – це низка заходів, які: по-перше, дають можливість працевлаштованим людям та їх організації домовитися про цілі та характер своїх робочих відносин і, по-друге, забезпечити виконання домовленостей. (Переклад з англ)
John Bratton, Jeff Gold, Andrew Bratton, Laura Steele [8,стр 20]	Управління персоналом має на меті досягнення як ефективності, так і справедливості, жодне з яких не може бути досягнуто успішно без іншого. Воно прагне об'єднати та перетворити співробітників у ефективну організацію, які є частиною підприємства. Це дозволяє кожному зробити свій власний внесок у успіх підприємство, як окрема особа, так і як член робочої групи. Управління персоналом прагне забезпечити справедливі умови працевлаштування та задоволення від роботи для тих, хто працює. (Переклад з англ)

Джерело: Розроблена автором на основі джерел [3,4,6,7,8]

Розглянувши різні тлумачення дефініції «управління персоналом», можна виділити спільні риси, а саме: управління персоналом (людським ресурсом) є сукупністю принципів та методів впливу на працівників організації, які забезпечують максимальну ефективність використання їх інтелектуального та творчого потенціалу та здібностей під час робочого процесу для досягнення усіх поставлених маркетингових, економічних, виробничих та адміністративних цілей підприємства.

Сам процес управління можна визначити як багатоаспектний цілеспрямований вплив на групу працівників, використовуючи різні соціальні, психологічні та економічні методи впливу з метою організації їх роботи та отримання максимальних результатів.

Система управління персоналом забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке в сучасному світі повністю залежить від якості головного ресурсу – його працівників. Як зазначалось вище, наразі людина в системі управління розглядається комплексно, а не лише як фактор виробництва чи робоча сила. Цей підхід ґрунтується на цінності знань та навичок кожного окремого працівника як професіонала. Неefективне використання цього потенціалу кожного окремого працівника та групи разом може перешкоджати створенню якісного потенціалу кадрів та ефективній діяльності обраного підприємства.

Як зазначає Кібанов А.Я. система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень [37].

Отже, можна стверджувати, що основною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення організації, ефективне використання кадрового потенціалу, професійний та соціальний розвиток працівників.

Також у своїй праці «Управление персоналом организации» Кібанов А.Я. зазначав, що філософія управління персоналом є невід'ємною частиною філософії підприємства, її основою. Сутність філософії управління персоналом полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи на даному підприємстві. Філософія управління персоналом розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної й етичної точок зору [37]. Такий

підхід дозволяє закривати особисті потреби працівників, розкривати їх творчий потенціал, при цьому отримуючи максимальний результат.

Система управління персоналом дозволяє підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства. [37]

Передумовою методології управління іде формування принципів управління. На думку В.О. Храмова та А.П. Бовтрука принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв'язання поставлених задач, норми відносин співробітників. [11]

До основних принципів управління можна віднести [12 стр 368]: науковості; єдиноначальність при прийнятті рішень та колегіальність при дискусіях та обговореннях; мотивації праці; відповідальності за результат; раціонального підбору, підготовки та використання кадрів; економічності та ефективності при управлінні; системності; правового забезпечення; ієрархічності; обов'язковості надання зворотного зв'язку

Отже, принцип науковості полягає у підвищенні рівня інноваційної активності команди, підвищенні кваліфікації, рівня освіченості; створенні відповідних умов для розвитку та впровадження інновацій з метою розвитку підприємства. [13 стр 99]

Принцип економічності та ефективності полягає у формуванні системи мотивації працівників, збільшенні прибутку та оптимізації витрат. [13 стр 99]

Отже, існує три основних підходи до процесу управління, які формувались у ході еволюції, саме вони є основою визначення процесу управління як такого. Наразі переважає гуманістичний підхід, що розглядає людину не як засіб чи ресурс, проте як особистість, яка несе у собі цінність для підприємства. На основі

підходів до тлумачення процесу управління формувались і методи управління, які напряму залежать від того, яку роль відіграє людина у системі управління.

Методи управління персоналом - це набір засобів впливу на персонал з метою підвищення ефективності та досягнення поставлених цілей. Загалом існує три групи методів управління персоналом, представлені у вигляді схеми рис. 1.1.

Правильна комбінація та співвідношення використання цих трьох методів управління напряму впливають на ефективність підприємства та досягнення поставлених маркетингових, економічних та адміністративних цілей.

З метою глибшого розуміння розглянемо більш детально соціально-психологічні аспекти управління підприємством та їх методи застосування у процесі управління.

1.2. Соціально-психологічні методи управління в системі управління персоналом підприємства

На думку О.В. Гринько соціально-психологічні аспекти – це аспекти управління персоналом, що відображають питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи [5 стр 69].

Соціально-психологічні методи базуються на використанні соціологічного та психологічного підходів до дослідження та впливу на працівників, а також на застосуванні та використанні системи взаємовідносин у колективі, соціальних потреб тощо.

Специфіка дослідження соціально-психологічних методів полягає у зосередженні на інтересах особистості та групи. Також важливо зазначити непередбачуваність результатів дослідження а також значну частку використання неформальних факторів. [5]

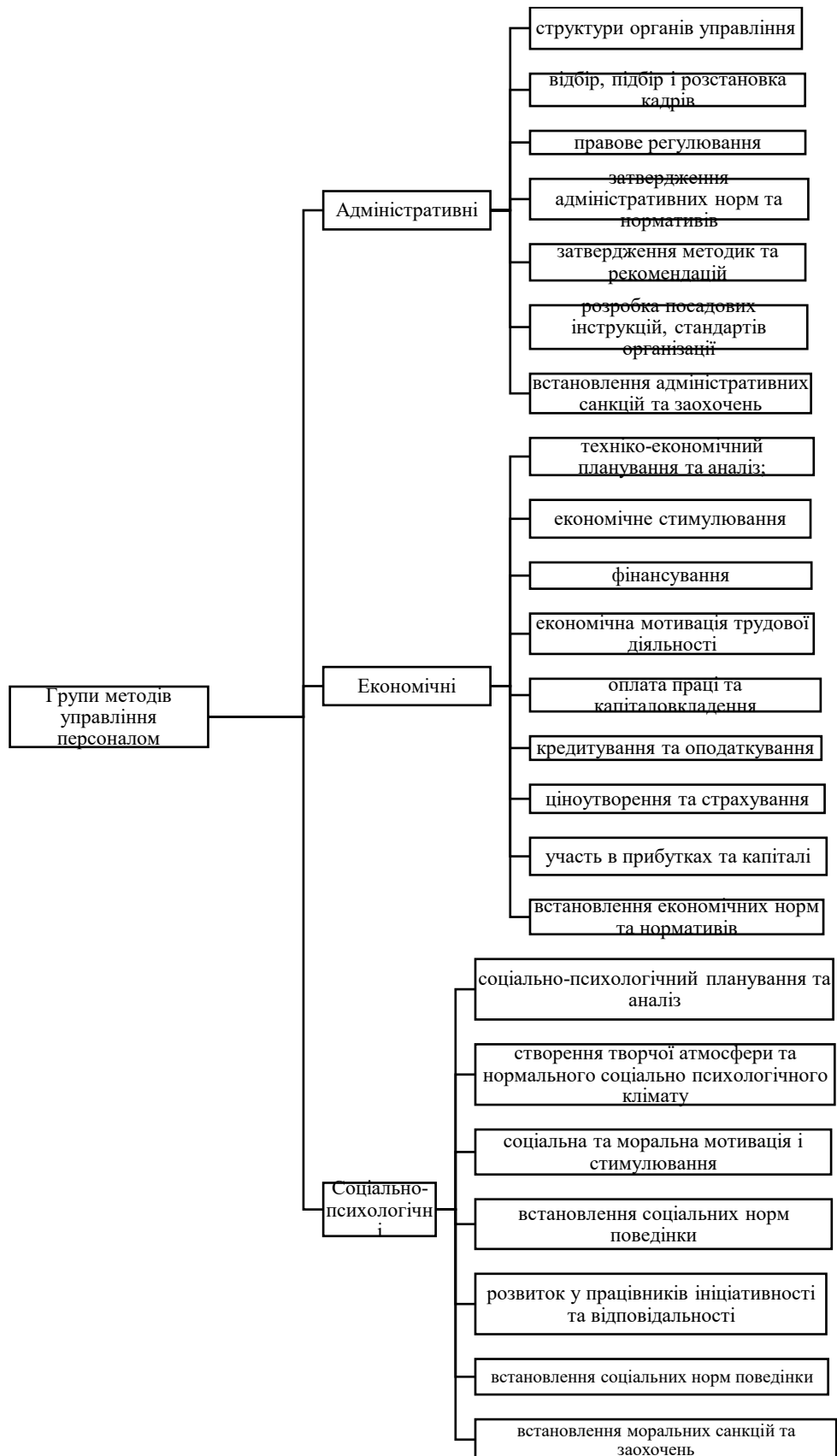


Рис 1.1 Групи методів управління персоналом

Джерело [Розроблено автором на основі джерела 2]

Соціально-психологічні методи базуються на соціальній взаємодії. Основна мета застосування соціально-психологічних методів управління – вплив на особистість за допомогою психологічних технік та прийомів, з метою формування прагнення працівника виконувати свої посадові обов'язки без прямого адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи мають на меті вплив на цінності людини, формування певного психологічного клімату в організації а також систему власної мотивації. [14 стр 6]

Безумовно, соціально-психологічні методи управління мають базуватись на морально-етичних засадах, в іншому випадку, такий вплив буде психологічним тиском та маніпуляціями, що є прямим порушенням права людини на власну волю.

Об'єктом впливу соціально психологічних методів є як окремі особистості, так і формальні та неформальні групи та утворення в рамках окремого підприємства.

Вивчення команди може проводитись за допомогою збору та аналізу інформації про склад обраної групи, потреби та інтереси працівників, характер взаємин всередині колективу, рівня задоволеності формами та методами стимулювання в колективі. Такий збір інформації може відбуватись за допомогою соціологічних досліджень

Як зазначав Ю.М. Боровий – до соціальних методів відносяться: методи соціального регулювання – це критика і самокритика, соціальне планування, звичаї й традиції, обмін досвідом [15 стр 179].

Методи соціального нормування дозволяють впорядковувати соціальні відносини всередині колективу та між конкретними працівниками. Соціальні методи управління включають у себе також методи морального та матеріального стимулювання та заохочення працівників, які досягли певних результатів у своїй діяльності; до них можна віднести нагороди, подяки, премії тощо. [12]

Як зазначав автор «В свою чергу психологічні методи управління (психологічний вплив) являють собою методи регулювання відносин між усіма

членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату.»[стр 179, 15]

Розглянемо детальніше соціально-психологічні методи управління у вигляді схеми (рис1.2.)

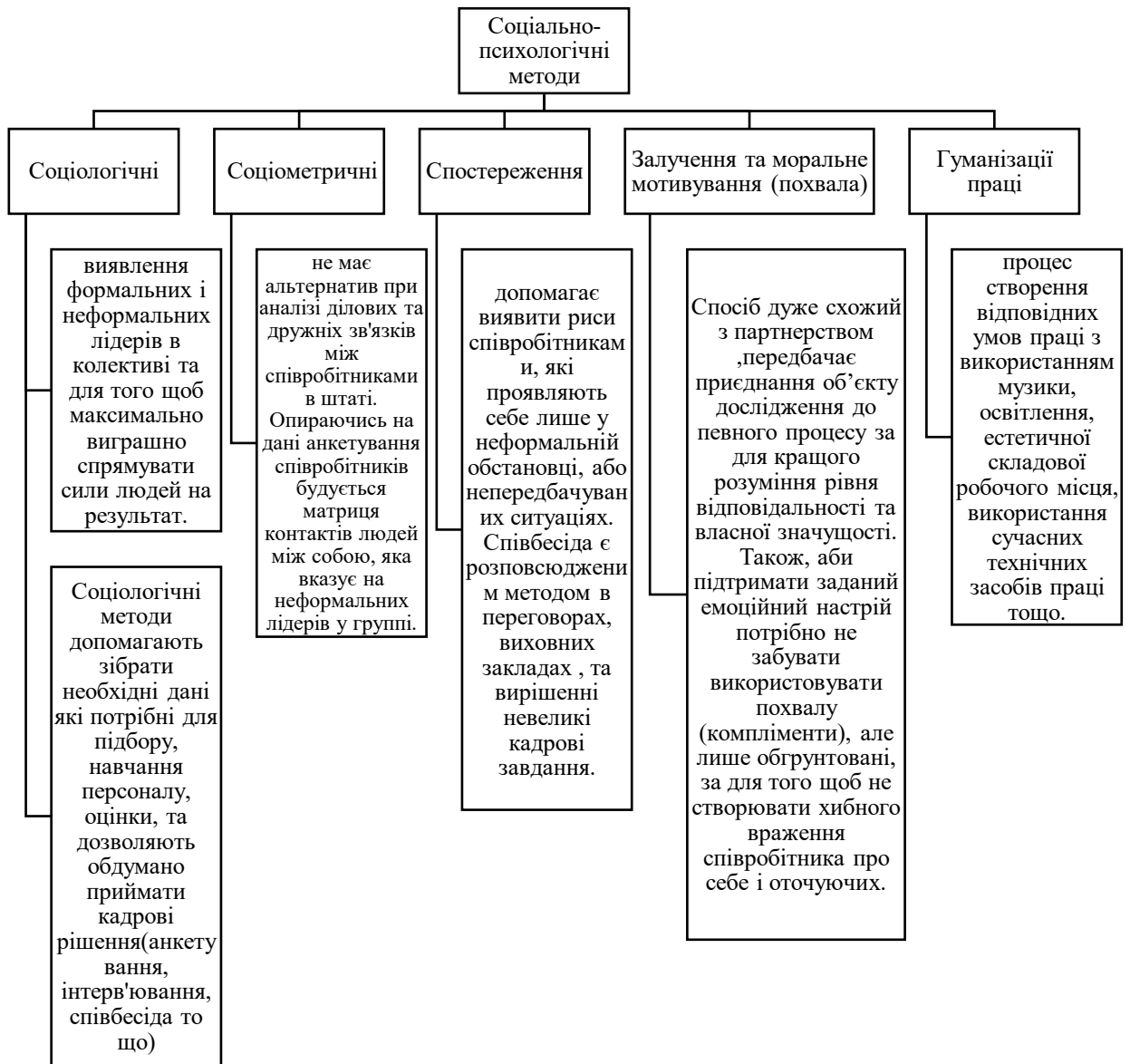


Рис. 1.2. Соціально-психологічні методи управління Джерело: розроблено автором на основі джерел [15, 38]

Загалом, соціальні методи (соціологічні та соціометричні) полягають у зборі даних різними науковими методами (спостереження, анкетування, інтерв'ювання тощо) без особистого втручання у робочий процес із метою отримання об'єктивної інформації та побудови гіпотез на основі результатів.

За допомогою соціальних методів управління можна виявляти слабкі та сильні сторони, а також на основі них виявляти можливості та загрози.

Психологічні ж методи управління полягають у впливі на окремих працівників та на групи працівників, формуванні груп із урахуванням сумісності працівників, розвитку корпоративної культури, робота із особистими потребами працівників, розвитку навичок персоналу.

Такий вплив може полягати у моральних заохоченнях та матеріальних (в контексті впливу на психологічний стан співробітника та його благополуччя), конструктивній критиці (надання зворотного ефективного зв'язку) тощо.

Методи професійного відбору і навчання, як частини методу спостереження, полягають у відборі людей у команду, що володіють певними психологічними характеристиками та навичками, які найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі та сприятимуть підтримці психологічного клімату всередині колективу. [15]

Також, як зазначав Сидоренко А.О. важливим є те, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати. [14]

Отже, соціально-психологічні методи є суб'єктивними та непередбачуваними у результаті, проте це не применшує важливість їх детального дослідження та використання у процесі управління. Грамотна комбінація усіх методів управління є запорукою ефективності та оптимізації робочого процесу із використанням максимального потенціалу співробітників а також налагодження психологічного клімату всередині колективу.

1.3. Обґрунтування вибору соціально-психологічних методів управління та особливості їх використання при управлінні на підприємстві.

Робота із соціально-психологічними особливостями співробітників має неабияке значення на економічні показники підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність працівників, а отже і діяльність підприємства загалом, за рахунок покращення психологічного клімату та підвищення рівня задоволення умовами праці.

Психологічні методи зазвичай спрямовані на конкретну людину, а тому є персоніфікованими та індивідуальними. Метою використання психологічних методів в управлінні є звертання до внутрішнього світу та цінностей конкретної особистості, врахування його особливостей та поведінки; такий підхід допомагає якомога ефективніше використовувати потенціал кожного окремого співробітника для вирішення конкретних завдань підприємства. [14]

Вибір соціально-психологічних методів управління є суб'єктивним і напряду залежить від стилю керівництва, пріоритетів та задач підприємства а також якості роботи HR-відділу.

Для того щоб проводити ефективне впровадження або вдосконалення наявних соціально-психологічних методів управління варто звернутись також до соціологічних методів дослідження. Зокрема це методи глибинних інтерв'ю та анонімні опитування. Періодичність таких заходів визначається суб'єктивно HR-відділом компанії.

Соціологічні методи дослідження є важливим та надзвичайно ефективним інструментом, в процесі управління, адже надають необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення і навчання персоналу та дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення [14].

Серед соціальних – методи управління окремими групами та явищами, метод управління індивідуальною поведінкою, метод формування традицій ,методи морального та матеріального стимулювання та заохочення працівників, які досягли певних результатів у своїй діяльності.

Серед психологічних методів управління для подальшого дослідження я обрала психологічну мотивацію та метод гуманізації праці. Серед соціальних – методи управління окремими групами та явищами, метод управління індивідуальною поведінкою, метод формування традицій, методи морального та матеріального стимулювання та заохочення працівників, які досягли певних результатів у своїй діяльності.

Для дослідження були обрані саме ці методи управління, тому що вони є простими та зрозумілими у впровадженні, поширеними у використанні, достатньо дослідженими, а також такими, що дають можливість побачити результат у відносно короткий термін.

Процес прийняття управлінського рішення про вибір соціально-психологічних методів управління починається із дослідження.

Першим етапом є спостереження без втручань, виявлення слабких місць. Слідом за спостереженням має йти інтерв'ювання або опитування співробітників, що допоможе спростувати або підтвердити припущення, побудовані після етапу спостереження.

Інтерв'ювання або опитування працівників має показати рівень задоволення наявною ситуацією. Якщо ми беремо глибинне інтерв'ю, то цей метод дозволяє отримати персоналізовано зворотний зв'язок від кожного співробітника та виявити глибинно проблемні місця.

Наступним етапом йде опрацювання отриманих результатів та визначення проблемних напрямів. На основі визначених напрямів добираються соціально-психологічні методи: це може бути робота із психологічним кліматом, або робота із мотивацією, умовами праці тощо.

Після визначення необхідних напрямів визначаються заходи по роботі із проблемними аспектами та будується план їх впровадження.

На етапі побудови плану визначається тривалість впроваджуваних заходів та будуються очікування, для того, щоб мати змогу оцінити ефективність та порівняти результати із очікуваннями.

Фінальним етапом є оцінка ефективності впроваджених заходів та їх модифікація згідно з новими потребами або очікуваннями.

Висновки по розділу 1

Отже, правильне управління людським ресурсом на підприємстві значною мірою впливає на виконання поставлених маркетингових, виробничих та фінансових цілей компанії, ефективність роботи всередині команди, а також на психо-емоційний стан співробітників.

Існує три основних підходи для класифікації процесу управління, що змінювали одне одного у ході еволюції. В основі своїй вони відрізняються сприйняттям людини в процесі управління. Так, наприклад економічному підходу характерне сприйняття людини як робочої сили; організаційному підходу характерне сприйняття людини як фактору виробництва, а найновішому підходу, відомому також відомому як гуманістичний, характерне сприйняття людини як складного біо-психо- соціального феномену.

В залежності від підходу до процесу управління різняться і підходи до тлумачення визначення «управління персоналом». У даній роботі були розглянуті визначення, що характерні гуманістичному підходу.

Управління персоналом – це система заходів по впливу на об'єкти управління, з метою досягнення спільних цілей організації. Також управління персоналом визначають як систему взаємовідносин.

Методи управління персоналом є багатоаспектним, цілеспрямованим впливом на групу працівників, використовуючи різні соціальні, психологічні та економічні методи впливу з метою організації їх роботи та отримання максимальних результатів.

Існує три основні групи управління персоналом – адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Збалансоване та грамотне поєднання усіх методів управління дозволяє створити сприятливий психологічний клімат,

використовувати творчий потенціал співробітників та оптимізувати процес управління.

Соціально-психологічні методи управління являють собою набір заходів, що спрямовані на збір інформації про наявний психологічний стан співробітників, психологічний клімат у колективі, роботу із корпоративною культурою, закриттям потреб працівників, підвищення рівня вдоволення працівників.

Дослідження та впровадження даних методів має свою специфіку через непередбачуваність результатів та залежність від людського фактору.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ В ДІЯЛЬНОСТІ МІНІСТЕРСТВА ЦИФРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Міністерство цифрової трансформації - є центральним засвідчувальним органом у сфері електронних довірчих послуг.

Згідно із постановою про діяльність Міністерства, до компетенції Міністерства цифрової трансформації належить розвиток широкопasmового доступу до інтернету, телекомунікаційних мереж та ІТ-індустрії. Міністерство відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, впровадження електронних та адміністративних послуг, електронних довірчих послуг тощо. Також одним з напрямів діяльності Мінцифри є розвиток цифрових навичок громадян та цифрова освіта. [16]

Метою створення Міністерства саме як державного органу є спрощення процесів прийняття рішень на державному рівні а також простіша інтеграція діджиталізації у державні процеси.

Організаційна структура Міністерства є ієрархічною. Загалом апарат Міністерства налічує 300 працівників та понад 25 відділків. Вищою ланкою є Керівництво Міністерства, що налічує 7 осіб, серед яких: Віцепрем'єр-міністр — Міністр цифрової трансформації, Перший заступник Міністра цифрової трансформації, Заступник Міністра цифрової трансформації з розвитку цифрової інфраструктури, Заступник Міністра цифрової трансформації з питань євроінтеграції, Заступник Міністра цифрової трансформації з питань розвитку ІТ, Державний секретар Міністерства цифрової трансформації тощо.

Загалом апарат міністерства налічує 24 підрозділи та Керівництво Міністерства, яка представлена в Додатку 1.

З метою глибшого розуміння змісту діяльності Міністерства була розроблена схеми (рис. 2.1 – 2.2) напрямів діяльності та функцій, що забезпечує діяльність Міністерства цифрової трансформації України.



Рис. 2.1. Напрями діяльності Міністерства
Джерело: побудовано автором на основі джерела [19]

Згідно з положенням, затвердженим Урядом, «про Міністерство цифрової трансформації України» Міністерство забезпечує наступні функції, що представлені на рис 2.2.

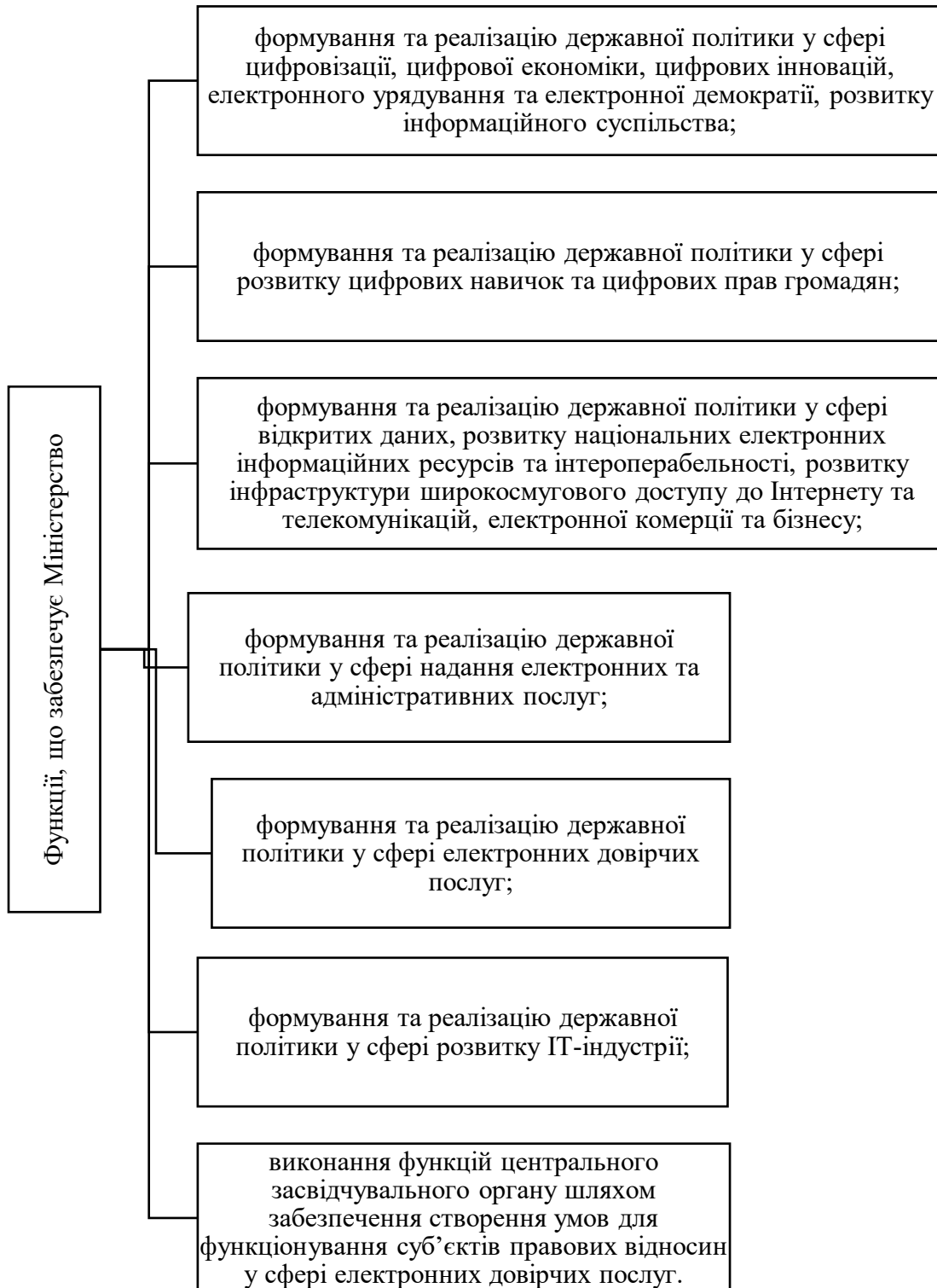


Рис.2.2. Функції, що забезпечує Міністерство

Джерело: побудовано автором на основі джерела [18]

З представлених рис.2.1-2.2 можна зробити висновок про характер діяльності та функції, що забезпечує Міністерство.

Отже основними напрямками є забезпечення функціонування системи надання адміністративних послуг у електронному вигляді; створення освітніх проектів та веб-порталів; підтримання функціонування електронного реєстру, забезпечення безпеки даних громадян, забезпечення мережею Інтернет якомога більше населених пунктів; створення проектів щодо цифрової освіти громадян.

Також Міністерство цифрової трансформації забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації державних процесів, у сфері розвитку ІТ-індустрії, формування та реалізацію державної політики у сфері електронних довірчих послуг.

Згідно з презентації Михайла Федорова (Віце-прем'єр-міністр — Міністр цифрової трансформації) від 27 вересня 2019 року, однією з цілей діяльності Міністерства є створення «Держави у смартфоні». «Держава у смартфоні» – це концепція держави та державних послуг, зібраних в одному зручному застосунку типу «Uber», «Air BnB» тощо.

Основна мета діяльності, зробити досвід взаємодії із державою «user friendly». Важливо зруйнувати міф про те, що отримати будь-яку послугу від держави це довго, складно. За словами Михайла, вони вирішили прибрати вагому ланку бюрократії з цього процесу – чиновників, перенісши дані у електронні резерви та об'єднавши усі послуги в одному місці.

Також важливою метою діяльності Міністерства стало збільшення частки ІТ-індустрії у ВВП країни з 4-7% до 10%. Така ціль вмотивована тим, що Україна посідає 3 місце серед аутсорсингових компаній, що засвідчує про високий рівень освіченості та ефективності наших спеціалістів, а також їх затребуваність закордоном.

Серед запущених Міністерством проектів є «Дія», «Дія.Бізнес», «Дія.Цифрова освіта», «Дія.City», «Е-Резидент» тощо.

Найвідомішим проектом є застосунок та веб-портал Дія, основна ідея та мета якого – зробити державу зручним сервісом, зібрати усі адміністративні послуги в одному порталі та застосунку. Також важливою умовою є цифрова освіта громадян та розширення мережі Інтернет, для того, аби Держава у смартфоні стала доступною для усіх громадян України.

Для розуміння змісту діяльності Міністерства важливо розуміти цінності, які сповідує команда. Міністерство все ще є державною установою, проте абсолютно точно є виключенням із стереотипів та уявлень про функціонування державних установ. Цілі та цінності команди є сталими та сучасними. Основа цінностей – бути про людей та за людей, давати можливості та розвиток. Детальніше цінності представлені на рис.2.3.

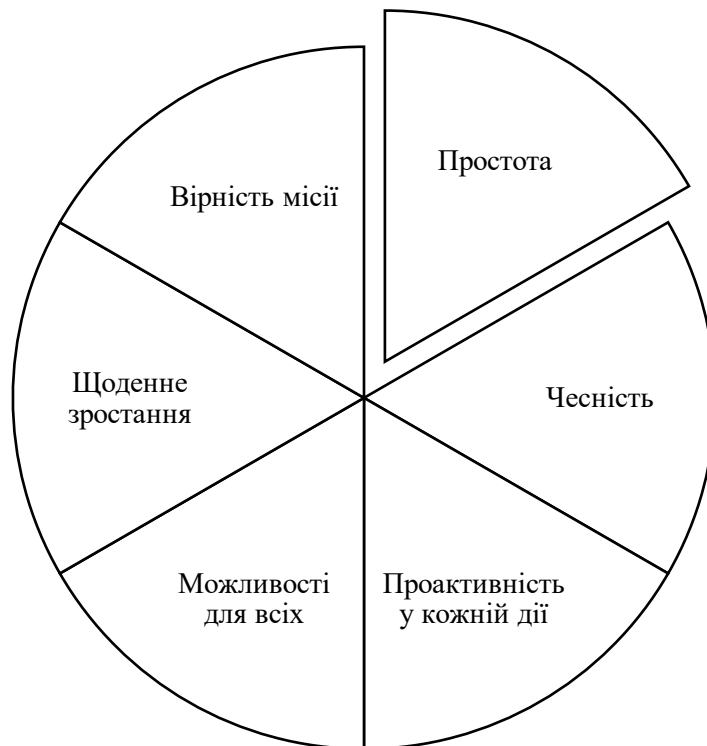


Рис. 2.3. Цінності компанії
Джерело [Побудовано автором на основі джерела 18]

Згідно з інформацією на офіційному сайті Міністерства, кожна з наведених на рисунку цінностей має розшифровку, наведену у вигляді таблиці (Табл. 2.1)

Формулювання цінності	Пояснення
Вірність місії	«Ми віримо в те, що робимо, бо з сумнівами важко побудувати не тільки зручну державу, узагалі будь-що інше.»
Щоденне зростання	«Бажання стати номером один у своєму напрямку і на своїй позиції дозволяє кожен день робити більше, ніж від тебе очікують, і рости швидше за інших.»
Можливості для всіх	«Ми створюємо простір для дій: українцям — інтернет в селі, онлайн-освіту і послуги без корупції; команді — завдання на голову вище і підтримку у виконанні.»
Проактивність у кожній дії	«Ініціативність у пошуку ідей та активна позиція в прийнятті рішень дозволяють створити послуги, які точно відображають потреби українців.»
Чесність	«Важливо бути чесним відносно оточення, роботи та сім'ї, але головне — чесним відносно себе. Тоді ми збудуємо і чесну країну без корупції.»
Простота	«Чим простіше донести ідею, тим більше в неї повірять. Тому ми ведемо зрозумілу комунікацію з людьми і створюємо для них людяні держпослуги в кілька кліків.»
Безпека і конфіденційність	«Безпека персональних даних — важливий критерій діджиталізації. Ми випускаємо послугу тільки тоді, коли переконуємося, що документи в ній на 100% захищені.»

Таблиця 2.1 Розшифровка цінностей компанії
Джерело: Побудовано автором на основі джерела [18]

Загалом з цих цінностей можна зробити висновок про важливість співробітника, його розвитку та проактивності. Цінності показують базовий рівень взаємодії всередині компанії, ті орієнтири, за якими відбувається комунікація.

Визначивши основні напрями діяльності Міністерства цифрової трансформації, його цінності та функції, перейдемо до аналізу діяльності.

2.2. Аналіз діяльності підприємства

У підрозділі 2.1. було розглянуто напрями діяльності Міністерства цифрової трансформації України (рис 2.1.), його функції (рис.2.2) та цілі. У даному підрозділі розглянемо детальніше як Міністерство реалізовує поставлені цілі у визначених напрямках, згідно із зазначеними цінностями (рис 2.3).

Міністерство цифрової трансформації України є органом виконавчої влади, його діяльність полягає у формуванні та реалізації державної політики у сфері цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства.

Наразі одним з головних проєктів Міністерства є «Дія», що розшифровується як «Держава і Я»; ідеєю даного проєкту є «Держава, що допомагає, а не заважає» [31]. Що собою являє проєкт Дія розглянемо детальніше на рис 2.4:

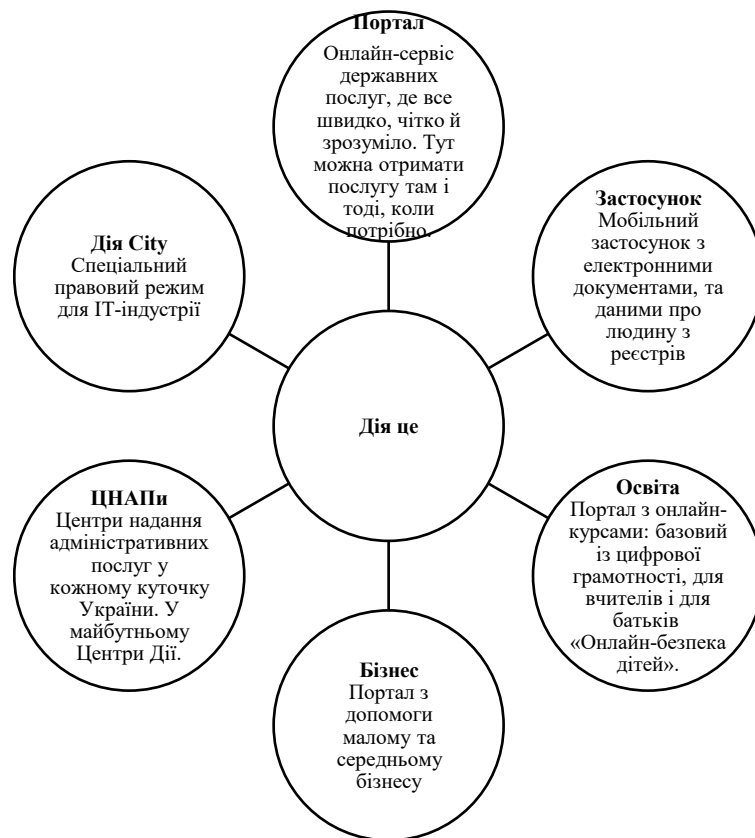


Рис.2.4. Проєкт Дія

Джерело: Побудовано автором на основі джерела [31]

Дія – це масштабний проєкт, який поділений на окремі напрями, проєкти та підпроєкти. Уся діяльність міністерства спрямована на цифровізацію процесів, полегшення та поліпшення процесу надання адміністративних послуг, підвищення рівня цифрової освіти громадян, підтримку малого та середнього бізнесу а також збільшення частки IT-індустрії у ВВП країни за рахунок спрощення умов діяльності тощо.

Наразі Дія налічує 94 проекти з цифрової трансформації у 23 напрямках, що представлені на рис 2.5.

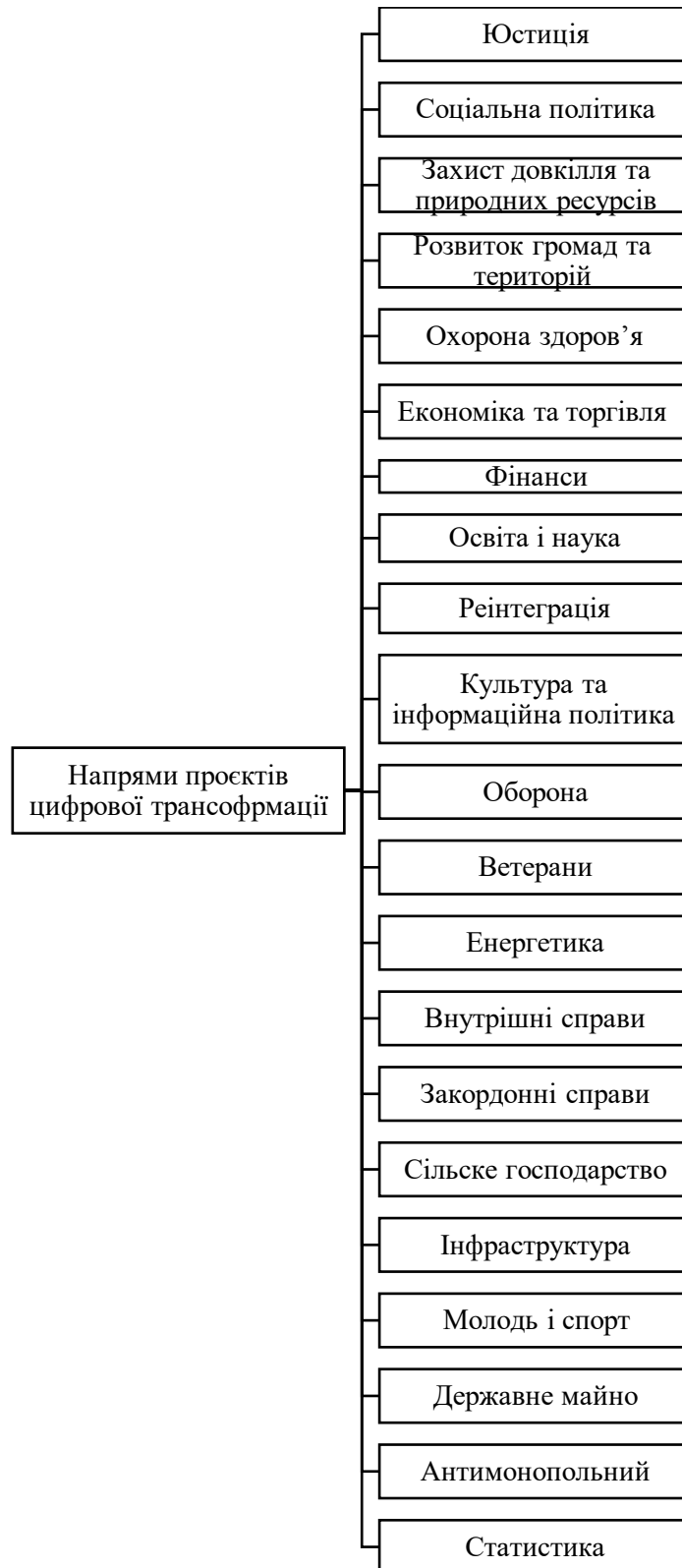


Рис.2.5. Напрями проектів цифрової трансформації

Джерело : Побудовано автором на основі джерела [31]

Наступний проект Мінцифри – національна кампанія з цифрової освіти «Цифрова освіта». Мета проекту — за 3 роки навчити цифрової грамотності 6 млн українців.

Проект має онлайн-складову — платформу, де розміщені безкоштовні курси з цифрової грамотності, і офлайн-складову — мережу партнерських хабів цифрової освіти по всій країні, де можна отримати доступ до інтернету та цифрових гаджетів [18].

Наразі у рамках проекту можна пройти тестування на дослідження цифрових навичок, також створений інтернет-словник та освітні серіали. [32]

Серіали розділені по цільових категоріях, наприклад: для медичних працівників, для батьків, для новачків, для вчителів, для держслужбовців, для молоді.

Це навчання є безкоштовним та доступним у будь-який зручний час, після перегляду серій є тестування та можливість отримати сертифікат, який можна використати під час працевлаштування.

Також у рамках проекту Цифрової освіти запущений подкаст та короткі інструкції-гайди, що містять у собі відповіді на найпоширеніші питання та лайфхаки користування електронними ресурсами.

Наступним розглянемо Національний проект із розвитку підприємництва - Дія.Бізнес. Це масштабна ініціатива із розвитку підприємництва, який має онлайн-складову — платформу і офлайн-складову — в різних регіонах України будуть відкриті консалтингові зони для підприємців. Там можна буде отримати фахові консультації з розвитку бізнесу [18]. Розглянемо детальніше наявні напрями у рамках проекту у вигляді рис.2.6.

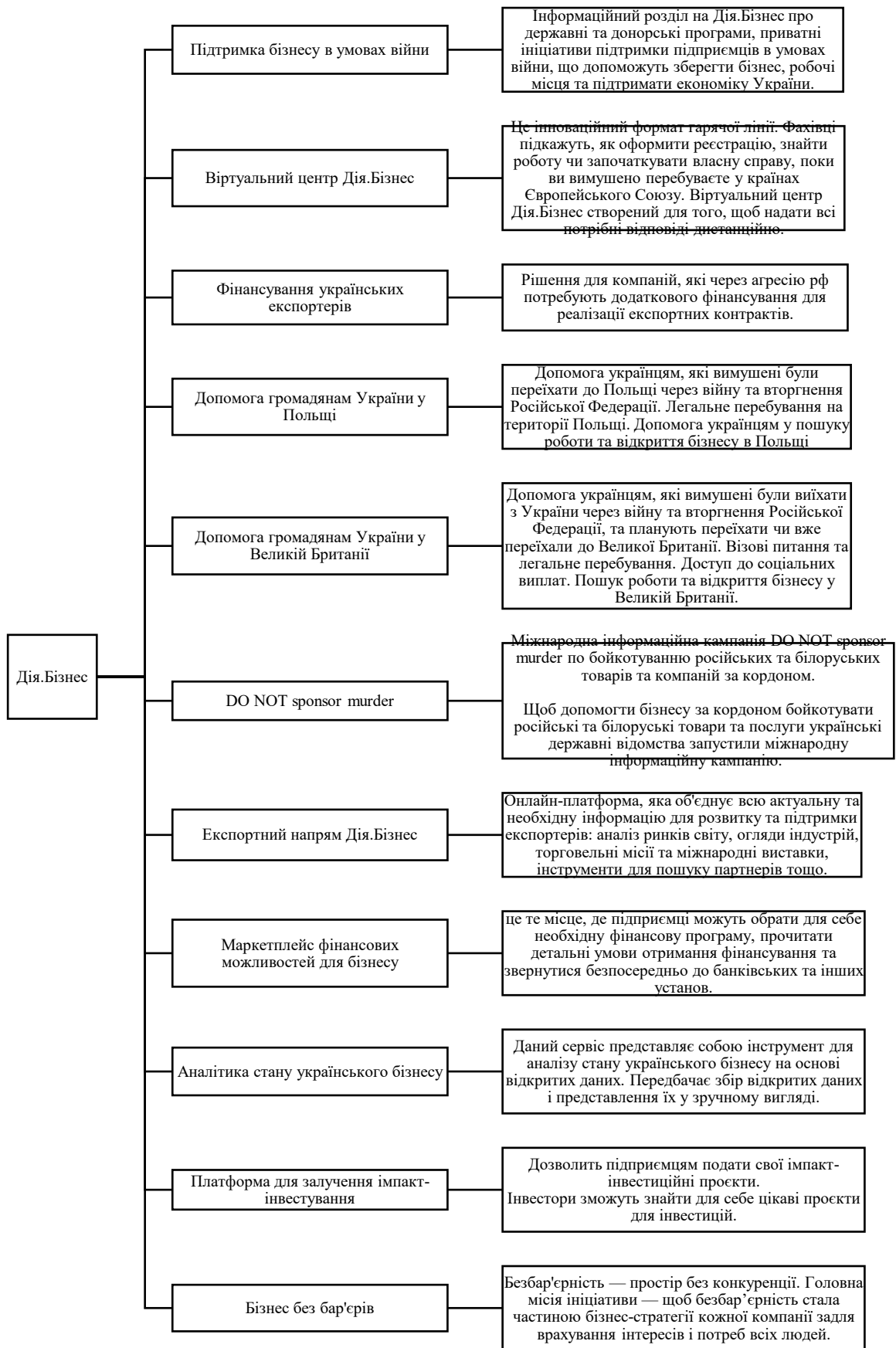


Рис.2.6. Напрями проекту Дія.Бізнес

Джерело: розроблено автором на основі джерела [33]

Також на сайті Дія.Бізнес можна отримати безкоштовну онлайн-консультацію для підприємців, пройти курс Національної онлайн-школи для підприємців, пройти самотестування для підприємців, дізнатись детальніше про інфраструктуру підтримки підприємців тощо.

Також важливими напрямками є Земельна реформа, створення технічної екосистеми та онлайн-платформи для малого бізнесу, що надає керівництво з юридичних питань та ведення бізнесу.

Наступний напрям діяльності Мінцифри – покращення роботи ЦНАПів, представлений у вигляді рис2.7.

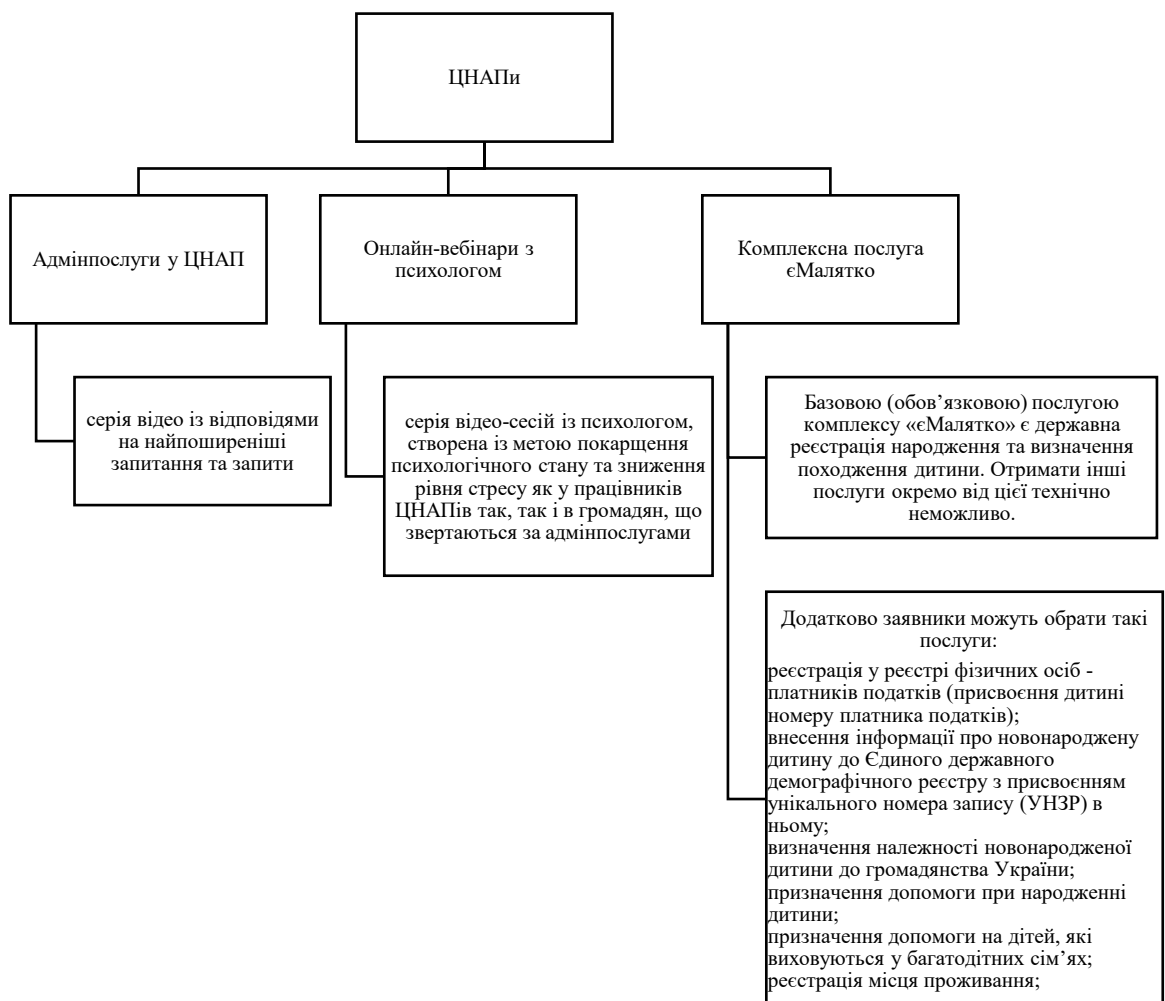


Рис.2.7. Напрями покращення роботи ЦНАПів

Джерело: розроблено автором на основі джерела [18].

Також наразі на порталі доступні навчальні та методичні посібники для працівників ЦНАПів, у яких викладений матеріал щодо надання послуг, інклюзивності, стратегії розвитку надання адмінпослуг тощо.

Наступним напрямком цифрової діяльності Міністерства є Безпека дітей в інтернеті. Метою його створення є вберегти українських дітей онлайн від шкідливих матеріалів, кібербулінгу, суїцидальних Інтернет-спілок, сексуального насильства тощо [18, 34].

Наразі на порталі наявні 12 напрямів, метою яких є убезпечити дітей та дати якомога більше інформації батькам щодо можливих загроз в інтернеті, детальніше представлено на рис.2.8.

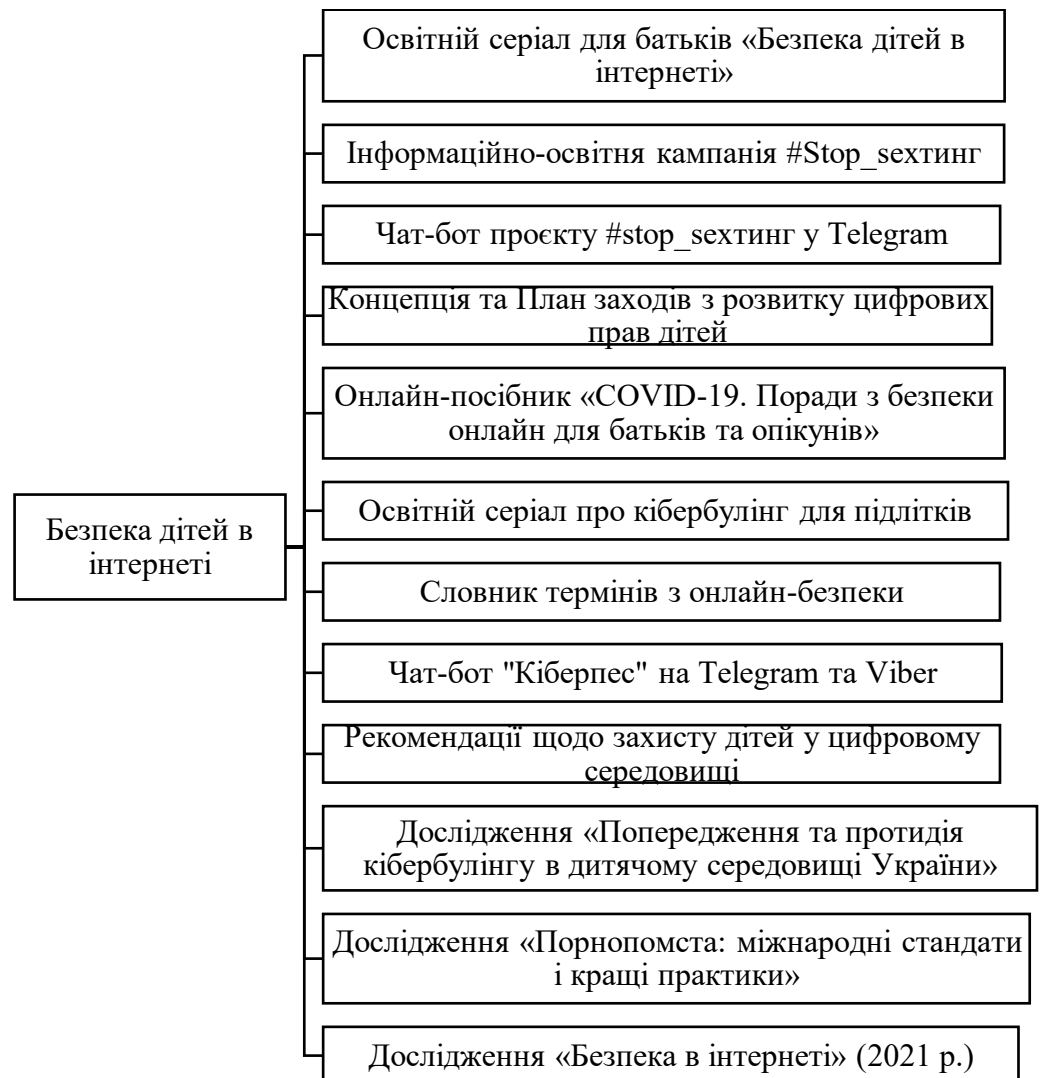


Рис.2.8. Діяльність Мінцифри у напрямі безпеки дітей в інтернеті

Наступний напрям – «Е-резидентство. Україна ближче до іноземців». Е-резидентство – це онлайн-сервіси для іноземців, що надають їм можливість отримати дистанційний доступ до державних послуг та вести бізнес в Україні з-за кордону. Відкрити візу чи банківський рахунок е-резиденти зможуть за спрощеною процедурою та навіть не виходячи з дому [18, 35].

Останній напрям, який було розглянуто у ході дослідження, - Дія City. Правовий режим для розвитку українських ІТ-компаній.

Суть проекту полягає у створенні правового режиму для ІТ-індустрії, який дозволить створити в Україні найпотужніший ІТ-хаб в Центральній та Східній Європі. В ньому не існуватиме меж для інвестицій, створення робочих місць чи розробки новітніх технологій. Українці та підприємці з усього світу матимуть можливість швидко реалізовувати найамбітніші інноваційні та бізнес-ідеї та ефективно їх впроваджувати [18, 36].

Наразі діяльність Міністерства здійснюється у багатьох напрямках, можна чітко стверджувати, що основний фокус на зовнішній діяльності і немає балансу між фокусом на команду, і фокусом на зовнішню діяльність, що можна пояснити тим, що Міністерство є державним органом, що надає послуги. Проте якісне надання послуг неможливе без турботи про команду, яка ці послуги надає. І тут важливо відмітити, що трубота виявляється не лише у прямій матеріальній мотивації, хоча вона є вагомою. На основі проведеного спостереження, були висунуті припущення про можливі проблемні аспекти. Для підтвердження чи спростування цих припущень було проведене усне опитування працівників різних відділків, з метою отримання ширшої картини про наявні проблемні аспекти і відслідковування взаємозалежності по командах. Дослідження було проведене за принципом, наведеним у п.1.3.

2.3 Виявлення проблемних аспектів наявних соціально-психологічних методів управління на підприємстві

На основі проведеного спостереження, були побудовані припущення про можливу проблемність аспектів комунікації і як наслідок психологічного клімату; умов праці та морального та матеріального (саме непрямого) заохочення. На основі побудованих припущень був складений перелік питань, представлений у додатку Б.

Для дослідження наявних методів управління було використано метод опитування працівників. Опитування було проведене мною усно як для окремих працівників, так і для груп. У роботі були обрані саме ці методи адже вони дозволяють вибудувати гіпотезу щодо наявних проблемних аспектів у соціально-психологічних методах, що використовуються у Міністерстві.

У опитуванні взяли участь 30 респондентів, що складає 10% від усього апарату Міністерства. Респонденти є працівниками наступних підрозділів:

Найстаршому респонденту 40 років, наймолодшому – 19 років. Середній вік працівників складає 27 років.

Згідно з опитування, серед соціально-психологічних методів управління у апараті Міністерства цифрової трансформації України наявні методи соціального регулювання (критика, положення та правила), соціальні (матеріальне заохочення) а також психологічні (методи гуманізації праці, професійного відбору, навчання).

Результати опитування представлено на рис. 2.8 – 2.17

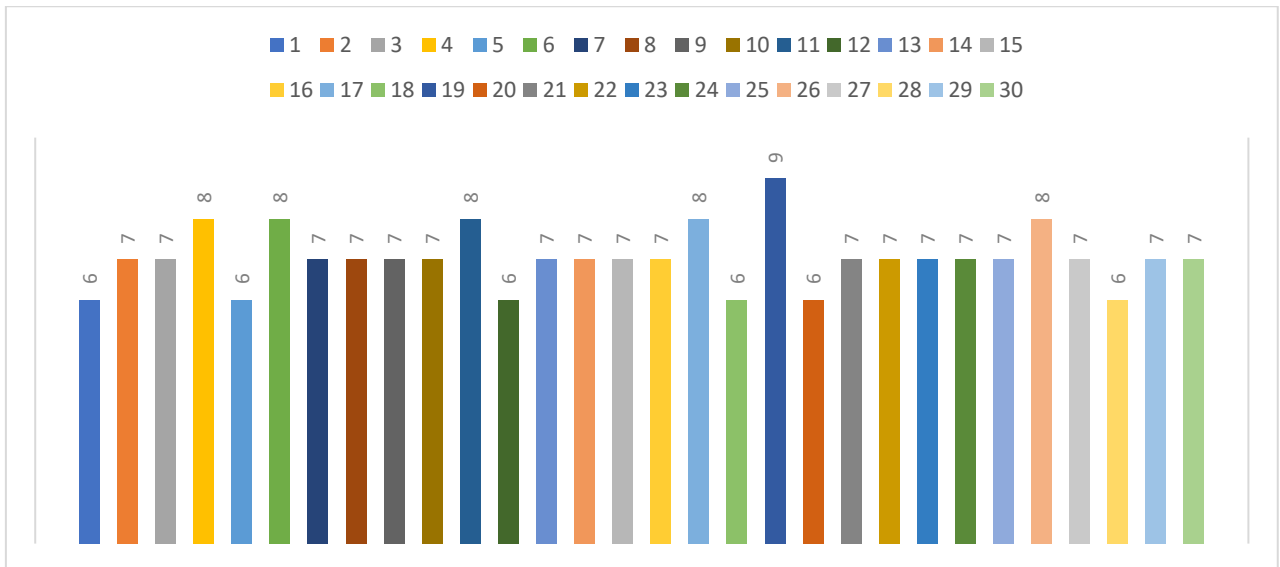


Рис.2.8 Рівень задоволення взаємодією із безпосереднім керівником.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування. Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Отже, як ми можемо побачити на діаграмі, рівень задоволення взаємодією із керівником є вищим середнього. Найвищі показники спостерігаються у команді Директорату розвитку електронних послуг; найнижчі у команді Департаменту координації цифрових проєктів. Це дає змогу підтвердити припущення про проблемний аспект – комунікацію.

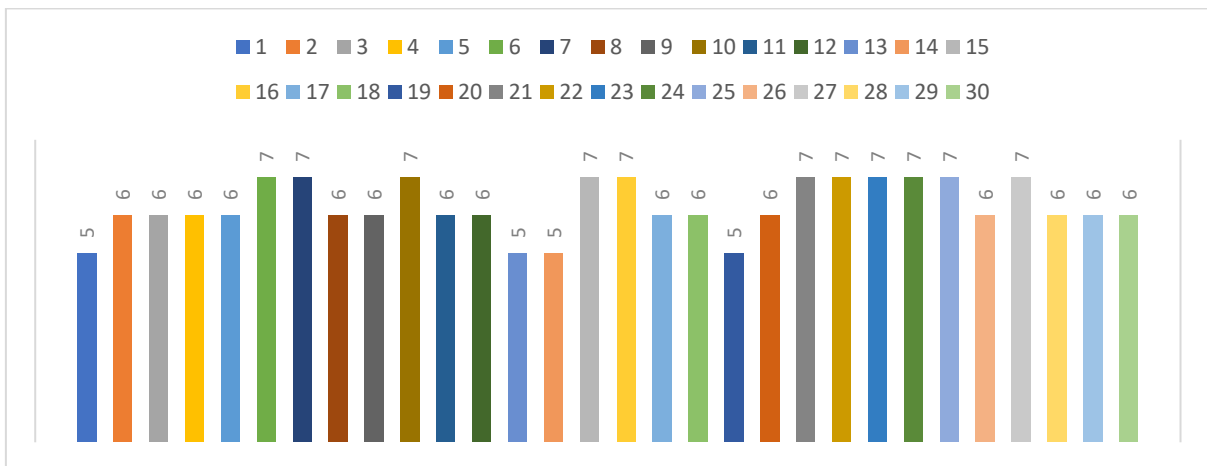


Рис.2.9 Рівень задоволення кількістю та якістю наданого фідбеку.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Як можна побачити на діаграмі, рівень задоволення кількістю та якістю наданого фідбеку на позначках середнього рівня та вище середнього.

Відмінність оцінок напряму залежить від відділків. Оцінку у 5 балів поставили співробітники Департаменту координації цифрових проєктів та Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти. В той же час найвищу оцінку поставили співробітники Директорату розвитку електронних послуг та Директорат розвитку ІТ-індустрії.

Це також дає змогу підтвердити припущення про проблемний аспект – комунікацію.

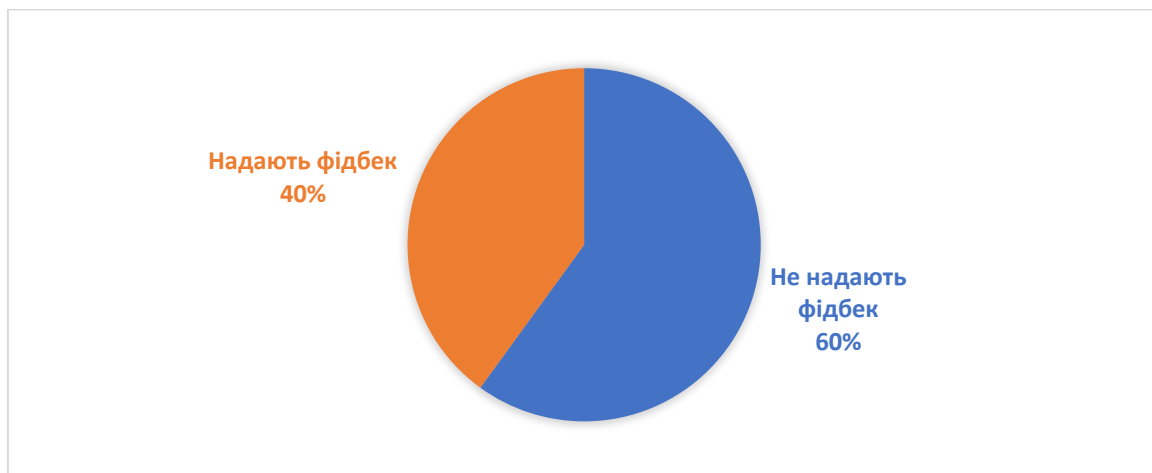


Рис.2.10 Кількість респондентів, що надають та не надають фідбек керівнику у відсотковому співвідношенні.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Серед опитаних мною респондентів 60% не надає фідбек своєму керівництву, ще 40 % - надає фідбек способом неформальної комунікації або/та

1 to 1, проте зазначили, що у цьому немає системності. Надання фідбеку керівництву є скоріше власною ініціативою працівників, аніж потребою чи запитом з боку керівництва.

Отже, аспект комунікації дійсно є проблемним. Наразі через аспект комунікації виникають наступні ризики: емоційне вигорання, недовіра до формального лідера, конфліктні ситуації, висока плинність співробітників, високий рівень стресу та низька ефективність як наслідок неефективної комунікації.

Проте, за умови роботи над аспектом з'являється можливість підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом за рахунок впровадження системи надання зворотного зв'язку.

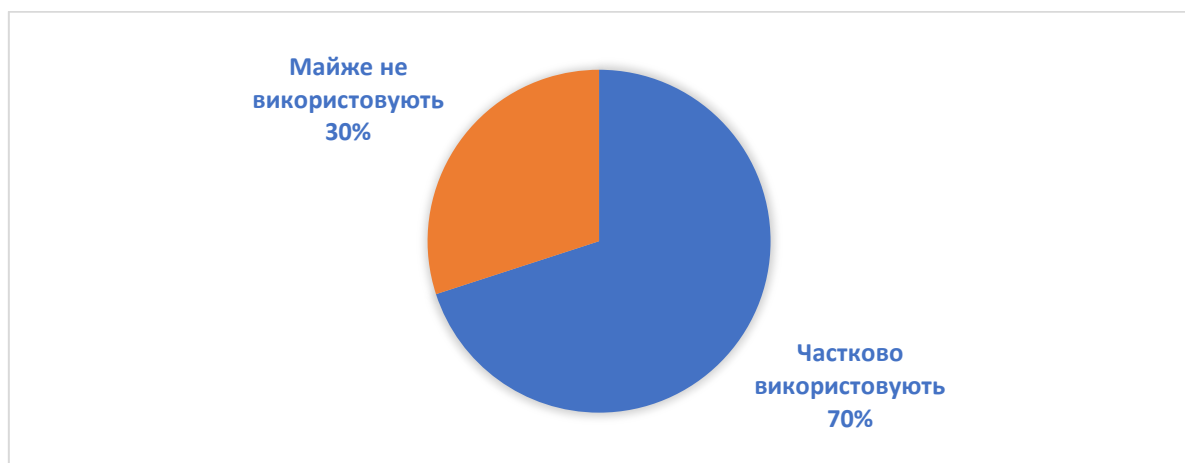


Рис.2.11 Кількість респондентів, що використовують та не використовують свій творчий потенціал під час виконання робочих задач у відсотковому співвідношенні.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

З даної діаграми можна зробити висновок, що 70 % працівників принаймні частково використовують свій творчий потенціал та відчувають себе творчо реалізованими під час виконання поставлених робочих задач. Інші 30 % не відчувають себе творчо реалізованими, а також зазначають, що майже не використовують свій творчий потенціал, в незалежності від відділу, у якому вони працюють.

Як зазначили респонденти, які майже не використовують свій творчий потенціал, що це відбувається через власне небажання, а не через недостатню свободу дій з боку керівника.

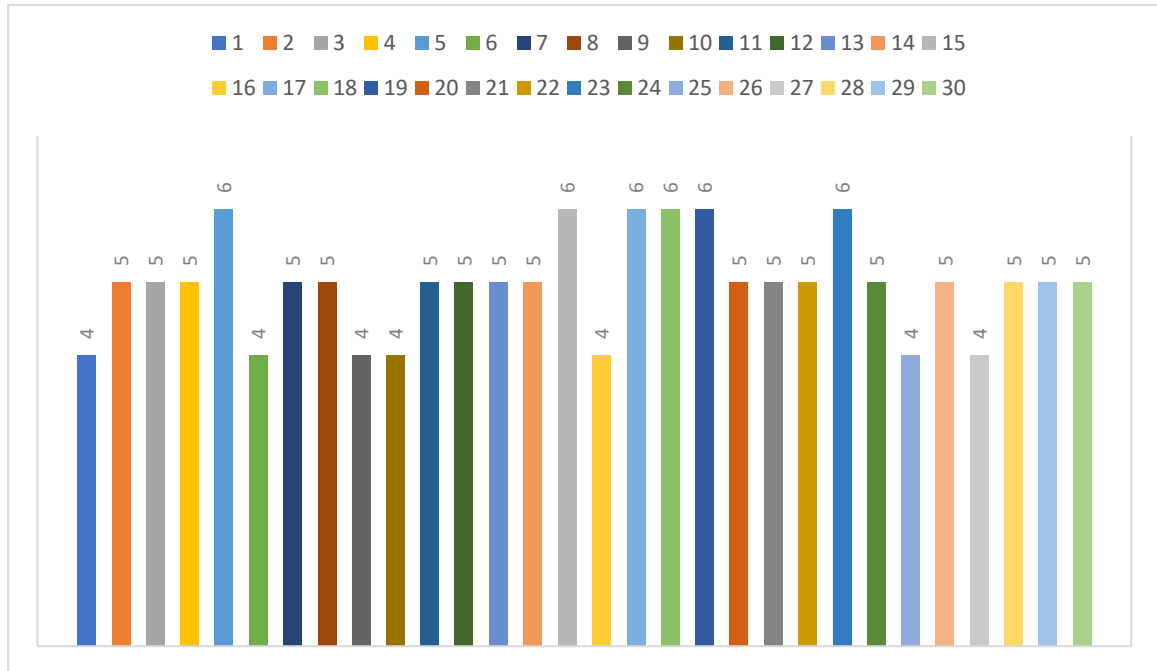


Рис.2.12 Рівень залученості в управлінні відділком та прийнятті рішень разом із керівником.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Згідно з опитуванням працівники ІТ-відділків та кібербезпеки відчувають більш залучені у процес прийняття рішень, ніж працівники Департаменту координації цифрових проєктів та Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти.

Низький рівень залученості в управлінні може бути причиною низького рівня моральної мотивації співробітників. Рівень залучення та делегування – ознака довіри. Якщо працівник відчуває недостатній рівень довіри з боку керівника, він може почуватись пригнічено.

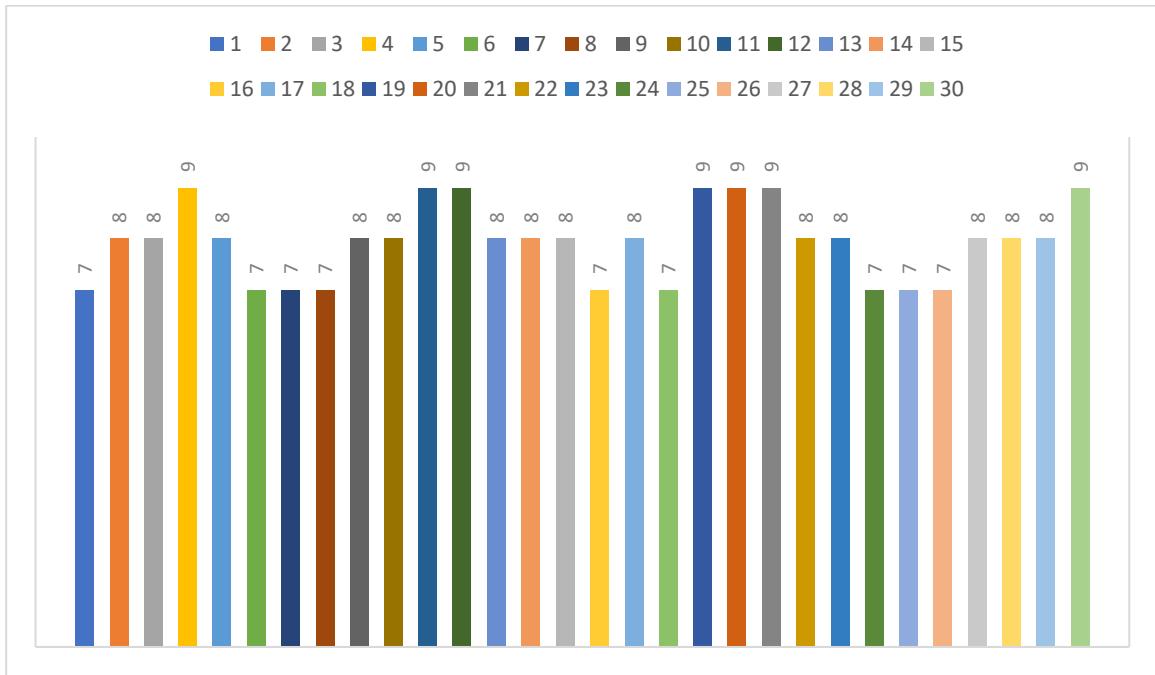


Рис.2.13 Рівень вдовolenня психологічним кліматом у відділку.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Загалом рівень вдовolenня психологічним кліматом у відділках є високим. Залежності показника від відділку немає. Я допускаю, що рівень вдовolenня психологічним кліматом залежить від рівня соціалізації, комунікативних навичок та схильності до побудови зв'язків всередині колективу.

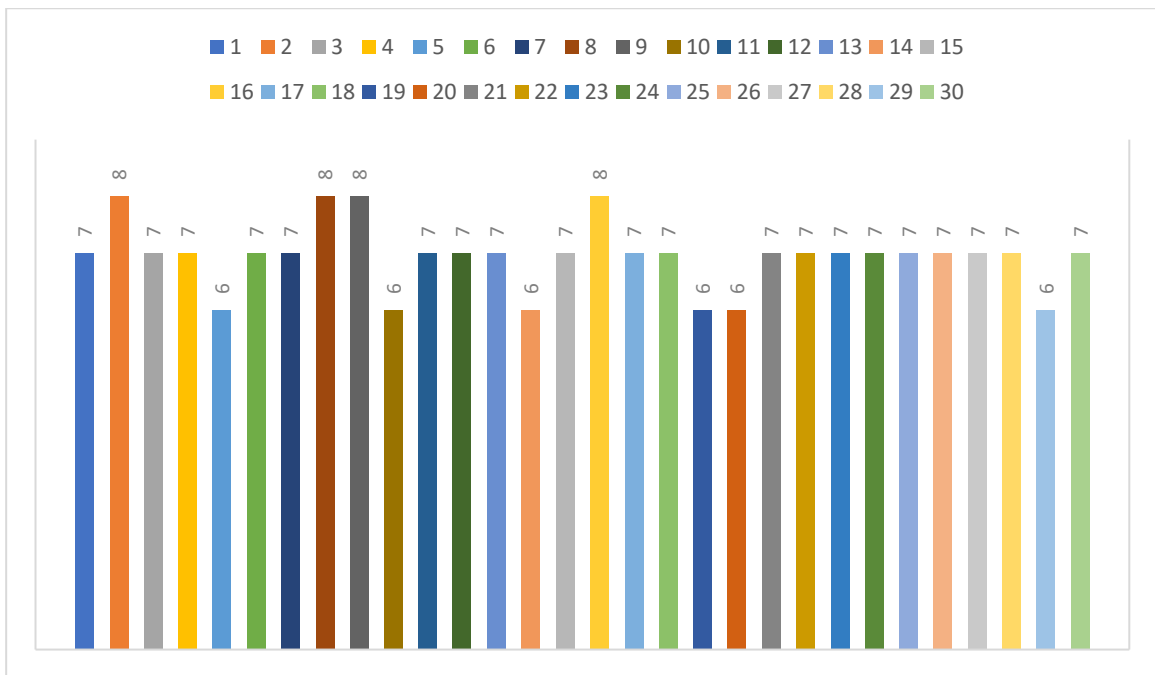


Рис.2.14 Рівень вдовolenня психологічним кліматом у Міністерстві.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Рівень вдовolenня психологічним кліматом у апараті Міністерства є нижчим, ніж по відділках. Респонденти це пояснили тим, що деякі відділки не взаємодіють між собою, тому працівники можуть бути не знайомі між собою. Саме тому вони відчують високий рівень соціалізації та психологічного комфорту із колегами по відділку, проте не відчують того ж у контексті всього апарату.

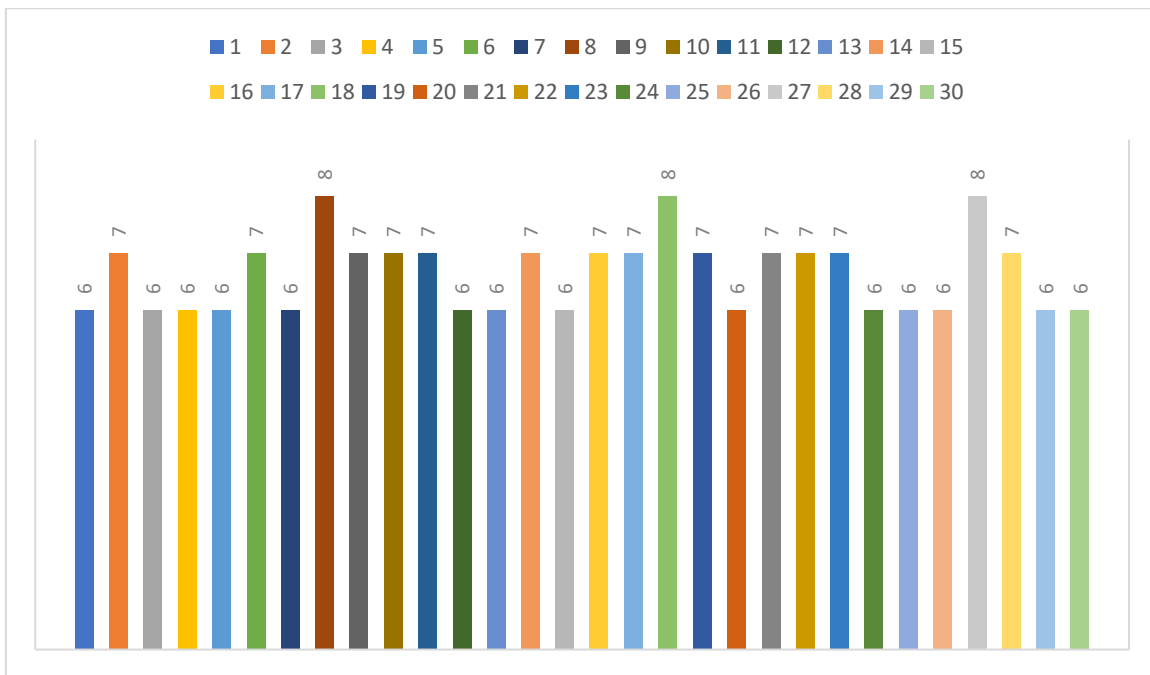


Рис.2.15 Рівень задоволення наявними традиціями у колективі.

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Серед наявних традицій працівники Міністерства перерахували наступні: Неформальні - Святкування днів народжень у офісі, кава о 15:00, обіди разом із колегами, гра «таємний санта», корпоративи.

Формальні - щоденні дайджести задач в кінці робочого дня, таблиця кпі, 1 to 1 meetings (проте, як зазначили працівники, їх недостатньо і хотілось би більше), новорічні зідзвони з Міністром.

Традиції, як формальні, так і неформальні є важливою складовою формування психологічного клімату. Наразі він є сприятливим більше завдяки високому рівню самоорганізації співробітників у створенні неформальних традицій.

Це зумовлює можливість формування нових та посилення старих формальних та неформальних традицій у колективі.

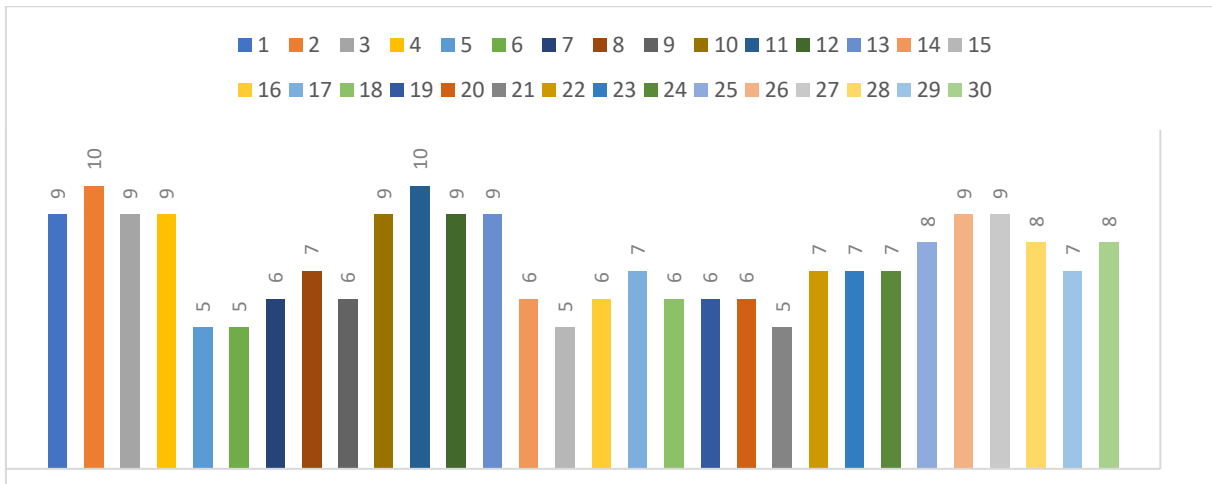


Рис.2.16 Рівень вдовolenня наявними умовами праці (робоче місце).

Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Рівень вдовolenня наявними умовами праці, зокрема робоче місце, напряду залежить від відділку. Так як у відділки ІТ- розробників та кібербезпеки розташовані у сучасних коворкінг-центрах, таких як Creative States, то рівень вдовolenня працівників там найвищий. Найнижчі показники серед працівників тих відділків, які розташовані у будівлі Кабінету Міністрів.

Команда Міністерства доволі молода, середній вік працівників 27 років, це покоління Міленіалів, яке звикло працювати у кращих умовах. Це одне з найслабших місць серед психологічних методів управління, а саме – гуманізації праці.

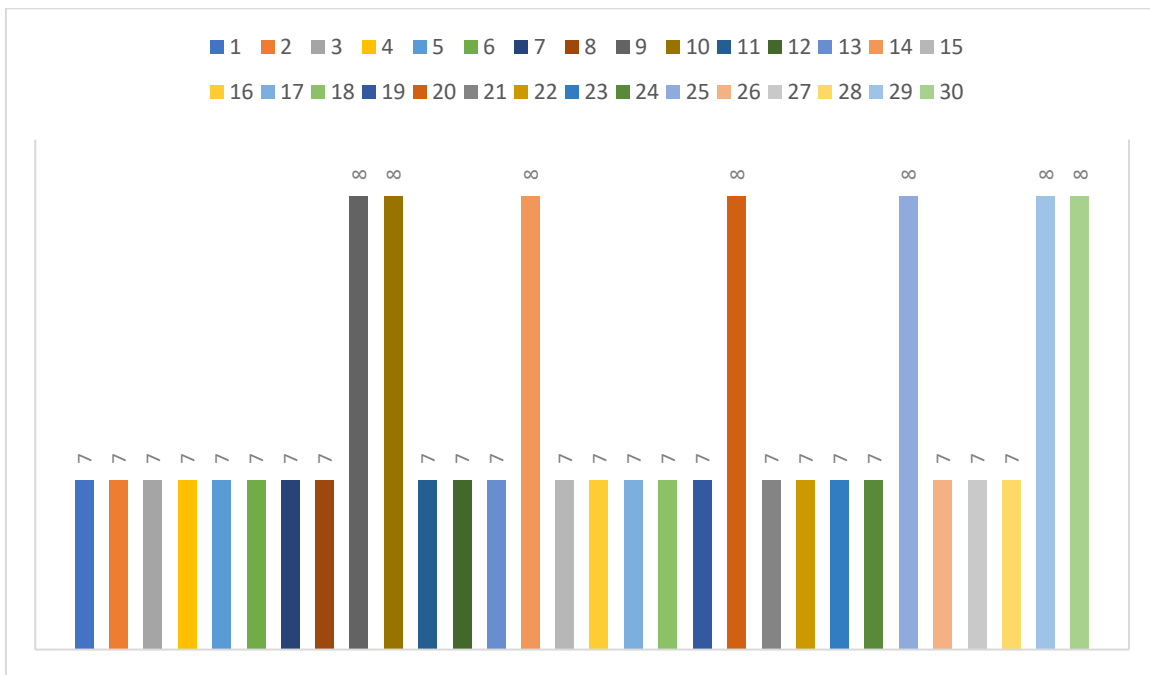


Рис.2.17 Рівень вдовolenня наявними моральним та матеріальними заохоченнями. Джерело: Розроблено автором на основі проведеного опитування

Кожний окремий колір позначений порядковим номером – це позначка кожного окремого співробітника. На діаграмі представлені відповіді кожного респондента для того, щоб бачити динаміку по показниках.

Рівень вдовolenня наявними моральним та матеріальними заохоченнями (подяки, нагороди, премії тощо) є прийнятним та вищим середнього. Загалом респонденти вдовolenені моральними та матеріальними заохоченнями у Міністерстві. Проте як зазначали співробітники, наразі наявна лише пряма матеріальна мотивація (тобто у вигляді премій).

Тут була висунута гіпотеза, що комбiнування прямих та непрямих матеріальних заходів є ефективним, аніж моно-використання прямих. А отже це зумовлює появу можливості перегляду системи матеріальної мотивації.

Метою проведення опитування було визначення сильних та слабких сторін у наявних соціально-психологічних методах управління.

На основі проведеного дослідження методами опитування та спостереження було побудовано таблицю із SWOT-аналізом, для визначення

проблемних аспектів та основних напрямків вдосконалення наявних соціально-психологічних методів управління.

Таблиця 2.2

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність працюючої системи матеріальної мотивації. 2. Високий рівень вдоволення неформальними традиціями. 3. Ініціативність більшого відсотка співробітників. 4. Високий рівень залученості та бажання брати відповідальність, проявляти ініціативу серед працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Різні умови праці (робоче місце) для різних відділків. 2. Відсутність двобічної системи надання зворотного зв'язку. 3. Неefективна та незрозуміла комунікація з боку команди управління персоналом. 4. Відсутність системності у наданні зворотного зв'язку з боку керівників. 5. Середній рівень вдоволення кількістю та якістю наданого зворотного зв'язку з боку керівника. 6. Низький рівень вмотивованості певного відсотку співробітників, що не відчують залученості у процес прийняття рішень та не реалізують свій творчий потенціал під час виконання поставлених задач. 7. Низький рівень вдоволення наявними формальними традиціями. 8. Недостатня кількість HR-ів, для ведення ефективної комунікації із співробітниками та впровадження індивідуального підходу до взаємодії із працівниками.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд системи матеріальної мотивації, її збільшення. 2. Підвищення рівня довіри між працівниками та керівництвом за рахунок впровадження системи надання зворотного зв'язку. 3. Формування нових та посилення старих формальних та неформальних традицій у колективі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Емоційне вигорання співробітників. 2. Зниження якості виконуваної роботи через недостатній рівень мотивації. 3. Недовіра до формального лідера. 4. Конфліктні ситуації. 5. Висока плинність співробітників. 6. Високий рівень стресу та низька ефективність як наслідок неефективної комунікації.

Табл. 2.2. SWOT-аналіз [Джерело: Розроблена автором на основі проведеного дослідження]

З проведеного SWOT-аналізу можна зробити наступні висновки:

У Міністерстві система матеріальної мотивації розвинена на задовільному рівні. Наразі матеріальна мотивація є лише прямою, проте співробітники задоволені, а отже мають високий рівень вмотивованості. Для розвитку матеріальної мотивації слід звернути увагу на непрямі методи матеріальної мотивації.

Також важливою сильною стороною високий рівень особистої мотивації серед працівників та бажання проявляти ініціативу, брати участь у процесі управління. Це інструмент, яким важливо користуватись. Можливість максимального залучення працівників у процес управління, надання свободи дій у межах, які дозволяють це зробити без шкоди робочому процесу та результатам робочого процесу, напряду впливає на почуття реалізованості та цінності працівників.

Рівень мотивації співробітників також впливає на появу неформальних лідерів та неформальних традицій. Їх кількість та якість залежить від відділку та самого неформального лідера, але загалом рівень вдоволення наявними неформальними традиціями є високим. м

Не очевидною проте важливою проблемою є базовий фундамент будь-яких взаємовідносин – комунікація. Це одна з основних слабких сторін, яка потребує негайного втручання, перегляду та змін, адже саме комунікація впливає на ефективність виконання поставлених задач, рівень порозуміння та комфорту співробітників, рівень стресу та рівень довіри до формального керівництва та команди управління персоналом.

Розвиток сильних сторін та реалізація можливостей є перспективним напрямком для розвитку брэнда роботодавця Міністерства. Чим вмотивованіші та лояльніші люди працюють у Міністерстві, тим сильніший брэнд роботодавця. Чим сильніший брэнд роботодавця, тим вмотивованіші люди прагнуть там працювати.

Серед загроз важливо звернути увагу на плинність кадрів та зниження якості виконуваної роботи. Щоб попередити цим загрозам у максимально

короткі строки важливо налагодити комунікацію. Надалі важливим фактором є психологічний стан та рівень вдовolenня працівників, це показники, які можна і потрібно періодично відслідковувати. Для цього важливо налагодити систему надання зворотного зв'язку.

Висновку по розділу 2

Отже, Міністерство цифрової трансформації є виконавчим органом державної влади у сфері довірчих електронних послуг.

Міністерство відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, впровадження електронних та адміністративних послуг, електронних довірчих послуг тощо. Також одним з напрямів діяльності Мінцифри є розвиток цифрових навичок громадян та цифрова освіта.

Метою створення Міністерства саме як державного органу є спрощення процесів прийняття рішень на державному рівні а також простіша інтеграція діджиталізації у державні процеси, спрощення процесу отримання адміністративних послуг, розширення мережі Інтернет на території України та розвиток цифрової освіти та цифрових навичок громадян.

Міністерство має чітку ієрархічну будову. Головним йде апарат Міністерства та комітет, їм підпорядковуються 24 директори, які в свою чергу поділяються на відділки та експертні групи, що налічують понад 300 працівників станом на 26.04.2021.

Для дослідження наявних методів управління було використано метод спостереження та метод опитування працівників.

На основі проведеного дослідження були зроблені наступні висновки: рівень вдовolenня взаємодією із керівником є вищим середнього; рівень вдовolenня кількістю та якістю наданого фідбеку на позначках середнього рівня та вище середнього, відмінність оцінок на пряму залежить від відділків.

Рівень вдоволення умовами праці напряму залежить від відділків, у відділках, що працюють у Кабінеті Міністрів рівень вдоволення умовами праці нижчий, ніж у працівників, що працюють у сучасному коворкінгу. 60 % працівників не надають зворотній зв'язок своєму керівнику, інші 40 % надають, проте це не є системною практикою, а виключно ініціативою співробітників.

Працівники IT-відділків та кібербезпеки почувуються більш залученими у процес прийняття рішень, аніж працівники Департаменту координації цифрових проєктів та Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти.

Загалом рівень вдоволення психологічним кліматом у відділках є високим. Залежності показника від відділку немає. Рівень вдоволення психологічним кліматом у апараті Міністерства є нижчим, ніж по відділках. Респонденти це пояснили тим, що деякі відділки не взаємодіють між собою, тому працівники можуть бути не знайомі між собою. Рівень вдоволення наявними моральним та матеріальними заохоченнями (подяки, нагороди, премії тощо) є прийнятним та вищим середнього. Загалом респонденти вдоволені моральними та матеріальними заохоченнями у Міністерстві.

На основі проведеного дослідження була побудована таблиця із SWOT-аналізом, для визначення сильних та слабких сторін наявних соціально-психологічних методів управління а також можливостей та загроз.

З SWOT-аналізу та проведеного опитування можна зробити висновок, що комунікація є однією з головних проблем. Далі із слабких сторін були визначені: відсутня система двобічного надання зворотного зв'язку, низький рівень вдоволення умовами праці працівників обраних відділків тощо.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У МІНІСТЕРСТВІ ЦИФРОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

3.1. Напрями удосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у Міністерстві цифрової трансформації України

Проведене дослідження методами опитування та спостереження дозволило виявити проблемний аспект комунікації, що впливає на психологічний стан співробітників, їх рівень мотивації та загальний соціально-психологічний клімат. Вищеперераховані показники мають прямий негативний вплив на показники ефективності праці та можуть стати причинами емоційного вигорання співробітників а також підвищення рівня плинності кадрів.

Виявлення проблемних аспектів, загроз та можливостей за допомогою SWOT-аналізу дозволило побудувати гіпотези щодо покращення соціально-психологічних методів управління.

Отже основними проблемами було визначено неефективну комунікацію, яка напряму впливає на соціально-психологічний клімат всередині організації та ефективність праці; відсутність непрямой матеріальної мотивації

На основі даних висновків було схему (рис 3.1) із визначеними напрямками удосконалення соціально-психологічних методів управління.

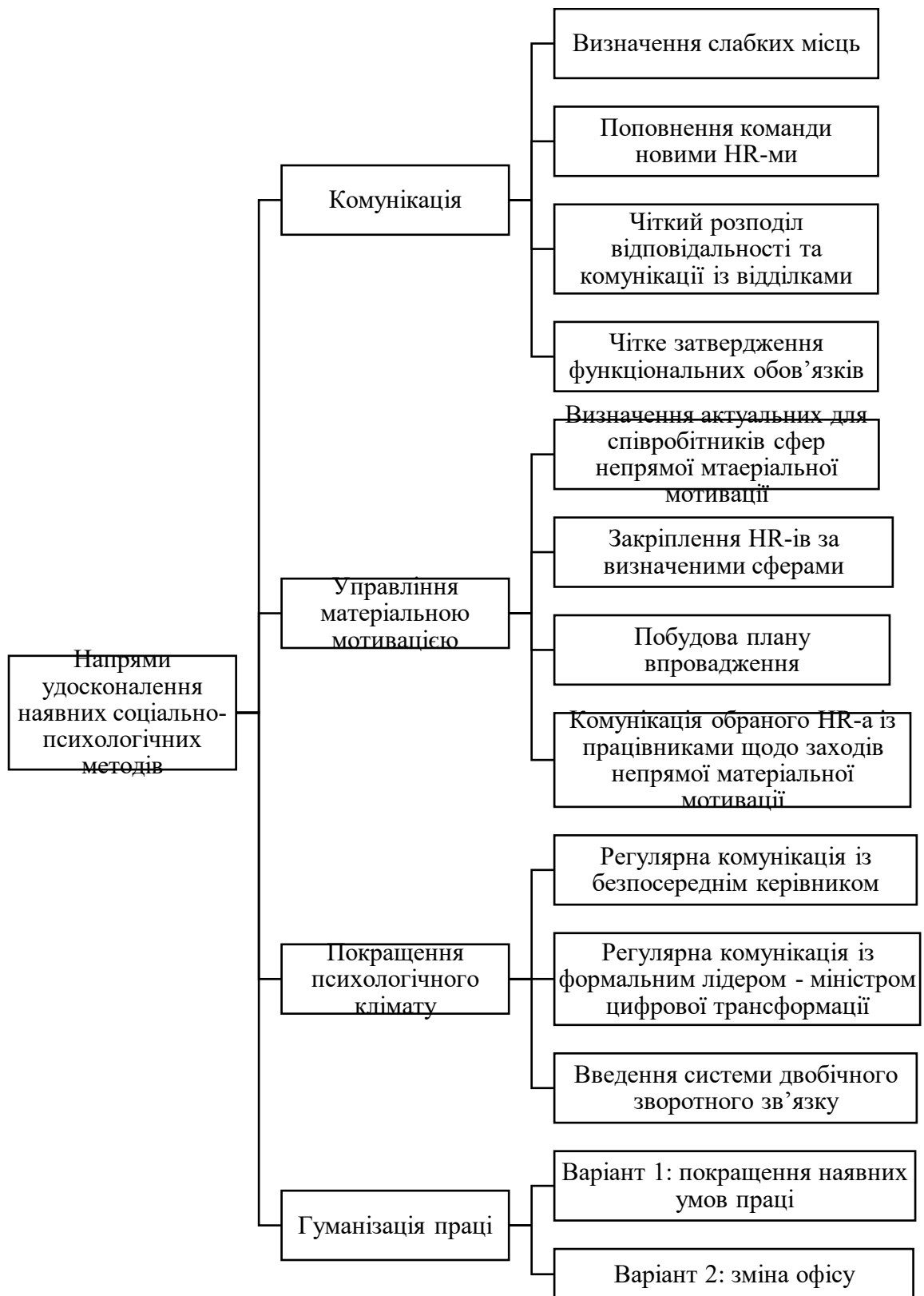


Рис.3.1. Напрями удосконалення наявних соціально-психологічних методів управління

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження, представлено у 2 розділі

На основі проведеного дослідження, обраних напрямів було побудовано наступні гіпотези:

- Збільшення команди управління персоналом дозволить впровадити та відслідкувати ефективність впроваджених методів управління.
- Наявна комунікація з боку команди управління персоналом є неефективною та впливає на соціально-психологічний клімат всередині Міністерства.
- Непрямі матеріальні заходи такі ж важливі та ефективні як і прямі.
- Заходи непрямої матеріальної мотивації мають бути різними для окремих співробітників та спиратись на їх особисті інтереси та цінності.
- Комунікація із формальним лідером напряду впливає на рівень мотивації та заохочення працівників, на їх розуміння цінностей компанії та вектору розвитку.
- Робоче місце та умови праці має вагомий вплив на рівень ефективності виконуваної праці.
- Для покращення роботи керівників відділу має бути система надання зворотного зв'язку керівникам з боку співробітників.

На основі вибудованих гіпотез створюється система заходів, що спрямовані на вдосконалення наявних та впровадження нових соціально-психологічних методів управління.

Отже, для подальшої роботи із заходами удосконалення соціально-психологічних методів управління було обрано чотири основні напрямки.

Першим є напрямок роботи із комунікацією, що є фундаментом у системі управління, адже ефективна комунікація забезпечує ефективний процес управління персоналом.

Другим напрямком було обрана робота із заходами непрямої матеріальної мотивації, так як за висунутою гіпотезою, вони є такими ж ефективними як і заходи прямої матеріальної мотивації. Третім напрямком було обрано

покращення психологічного клімату за рахунок налагодження комунікації та введення нових формальних традицій на основі побажань співробітників.

Заключним напрямком було обрано гуманізацію праці, а саме вдосконалення або зміну наявних умов праці, через невідповідність їх потребам працівників.

Визначивши основні напрямки можна обдумувати заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічних методів та будувати план їх впровадження.

3.2. Заходи, спрямовані на вдосконалення соціально-психологічних методів управління персоналом у Міністерстві цифрової трансформації України

Згідно із побудованою діаграмою Ішикави (рис 3.1) розглянемо детальніше кожен з напрямів та визначимо основні заходи з удосконалення наявних соціально-психологічних методів управління.

Перший та найважливіший пункт - комунікація.

Управління є комунікаційним процесом, які здійснюється між органом управління та об'єктом управління для досягнення певної цілі. [26]

Як зазначав Невальонний Є.О комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формують зв'язки між людьми, які спрямовуються на успіхи та досягнення спільної мети організації.

Через це комунікація являє собою не тільки обробку та обмін інформацією всередині організації, вона охоплює ширший спектр взаємодії. Отже, якщо розглядати той факт, що основною діяльністю всередині організації є управління всіма ланками, то можна стверджувати, що роль комунікації полягає в забезпеченні управлінського процесу. [26]

Так як комунікація є основою в принципі усіх процесів та процесу управління зокрема, то доцільно розпочинати модифікування та вдосконалення наявної системи управління саме з неї.

Згідно з показань співробітників, саме з комунікацією є велика проблема. Можливо це через нестачу працівників відділу управління персоналом, можливо через кількість співробітників у апараті Міністерства. Проте комунікація – це фундамент. Правильна та ефективна комунікація – це відсутність стресу у співробітників, ефективне виконання поставлених задач, менша кількість питань та менша завантаженість на працівників відділу управління персоналом.

З словами співробітників, відповіді від HR-працівника можна очікувати більше тижня. В моєму випадку майже 2 тижні щоденних повідомлень, що залишались без відповіді. Природу такої комунікації, на жаль, дослідити не вдалось, знову ж таки через труднощі із цією ж комунікацією. Чи це суб'єктивне ставлення, чи це високе навантаження - це лише мої гіпотези, проте висновок абсолютно очевидний. Така комунікація є неприпустимою та абсолютно неефективною у межах підприємства.

За підрахунками вийшло, що на 1 працівника відділу управління персоналом припадає приблизно 30 співробітників, це чимало. Для ефективної комунікації я б запропонувала співвідношення принаймні 1 HR-працівник до 15 співробітників, у ідеалі 1:10, для того, щоб надавати ефективний зворотний зв'язок, вести документацію та при цьому мати час та можливість займатись впровадженням нових методів управління, відслідковуванням їх ефективності. Ділимо роботу із комунікацію на основні напрямки, що представлені на рис.3.2



Рис. 3.2 Напрями роботи із внутрішньою комунікацією

Для вирішення цього проблемного аспекту було запропоновано найняти ще 10 співробітників у відділ управління персоналом, на яких можливо буде делегувати таку комунікацію, плюс чітке розподілення обов'язків HR-ів по відділках. Наприклад HR Юля закріплена за відділками X та Y і т.д. Так наприклад відділки X та Y точно знатимуть до якого HR-а можна звернутись та отримати швидку та вичерпну відповідь.

Також за кожним окремим HR-ом (групою HR-ів) можна закріпити визначені сфери розвитку соціально-психологічних методів. Так наприклад HR Юлія та Олена відповідатимуть за корпоративне навчання, а отже у їх обов'язки входить дослідження ринку, пропозиції співробітникам по актуальних можливих навчання, організація цього навчання, домовленість за корпоративні знижки, відстежування результатів співробітників, ведення фінансової звітності щодо витрат саме по цій сфері. Детальніше схему розглянемо у контексті впровадження матеріальної мотивації.

Чітке визначення функціональних обов'язків та їх затвердження. Це як частина ефективної комунікації із співробітниками. Фактично цей захід

спрямований на зниження рівню стресу у працівників та для запобігання непорозуміннь, перепрацювань та простих запитань.

Другий напрям - управління матеріальною мотивацією.

Як зазначає Лозовський О.М. пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є надбавкою за якісне і своєчасне виконання поставлених завдань, яке стимулює працівника виконувати власні функціональні обов'язки.

У свою чергу непрямі матеріальні мотиваційні заходи являють собою сукупність додаткових пільг та можливостей матеріального характеру, що змушують працівників підтримувати досить високий рівень продуктивності праці. Ефективна система компенсаційних виплат з грамотно побудованою системою матеріального заохочення дозволить підприємству забезпечувати конкурентоспроможній бізнес, знаходити висококваліфікованих фахівців і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими. [27]

Наразі у Міністерстві наявні лише прямі матеріальні мотиваційні заходи у вигляді премій. Проте як зазначалось раніше, непрямі матеріальні заходи є такими ж важливими, як і прямі. Прикладами непрямой матеріальної мотивації можуть бути оплачуваний психотерапевт, спортзал, компенсація навчання, сертифікати на відпочинок тощо. Для ефективного впровадження заходів непрямой матеріальної мотивації важливо визначити ціннісні орієнтири та уподобання співробітників. Як було розглянуто у пункті із комунікацією, впровадження матеріальної непрямой мотивації може бути здійснене за рахунок введення додаткових обов'язків серед працівників відділу управління персоналом.

Схема впровадження представлена на рис. 3.3

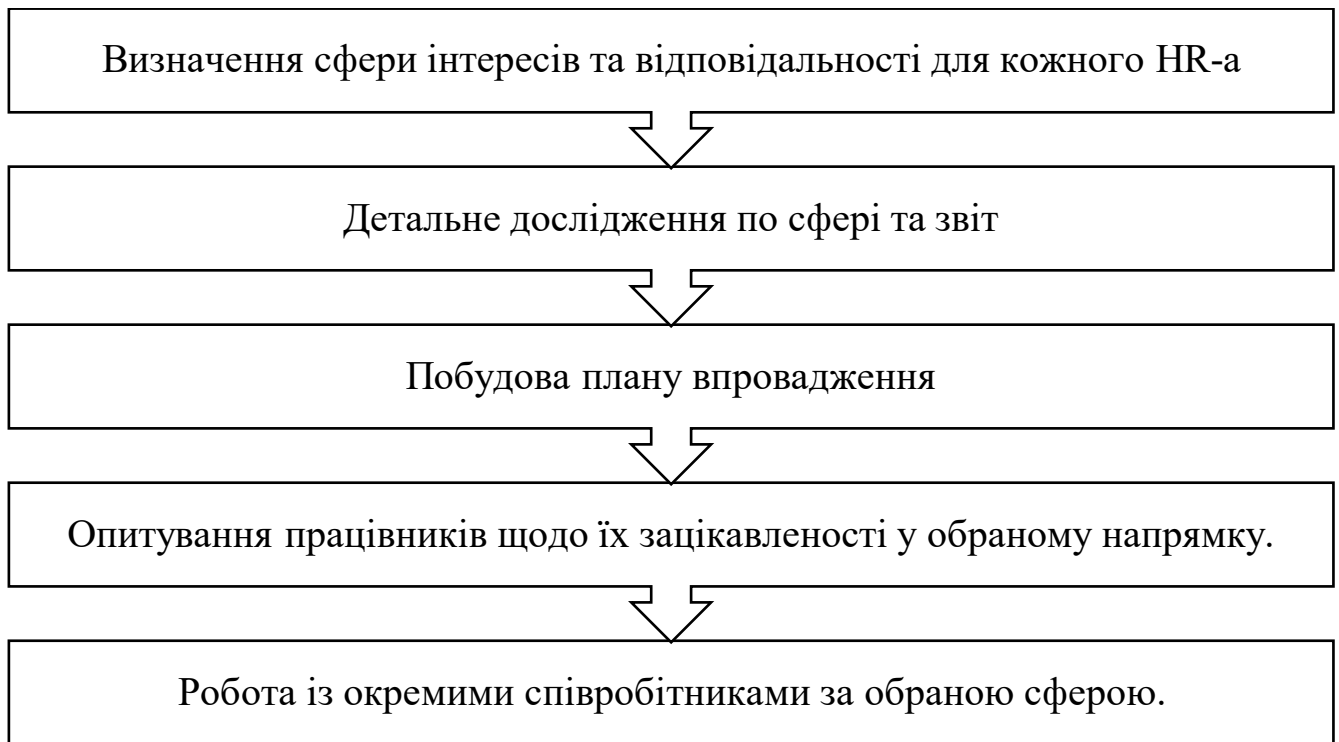


Рис.3.3 Схема впровадження заходів нематеріальної мотивації

Отже спочатку важливо визначити, чи зацікавлений окремий HR у тому, аби бути закріпленим за окремим напрямком (наприклад: корпоративне навчання, створення формальних традицій, корпоративні заходи тощо). Особистий інтерес працівника відділу управління персоналом напряму впливає на ефективність впровадження.

Далі закріплений за сферою співробітник має провести детальне дослідження з метою отримання оптимального за витратами та якістю результатами. Наступний етап – побудова плану впровадження, сюди відносимо оптимізація розкладу працівників, домовленості із підрядниками, побудова фінансового плану тощо.

Після цього важливо визначити окрему групу зацікавлених працівників. Так як непряма матеріальна мотивація для різних груп може бути різною, важливо визначити цільову групу та надалі працювати із нею.

Останнім пунктом впровадження є робота із окремими працівниками за обраною сферою, що має на увазі роботу із документами та ведення комунікації

із цільовою групою, можливо їх психологічна підтримка та консультація з питань, що можуть виникати у ході впровадження.

Третій напрям – психологічний клімат.

Як зазначали Максименко С.Д. та Соловієнко В.О. психологічний клімат – це якісний бік стосунків, що виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в групі [20].

На основі використаних у дослідженні джерел [21 - 25] були виокремлені особливості сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, серед них:

- наявність формального лідера, який є достатньо компетентним, досвідченим та емпатичним щоб здійснювати процес управління та знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника;
- ліберальний або демократичний стиль керівництва;
- високий рівень взаємодовіри та взаємодопомоги у групах;
- наявність конструктивної критики, яка спрямована на підвищення ефективності діяльності.
- відсутність пасивної агресії під час спілкування та критики;
- взаємоповага у команді;
- вміння працювати у команді, потреба учасників групи зробити максимальний внесок у результат;
- доброзичливий та позитивний настрій у учасників колективу;
- відсутність прихованої агресії, вільне спілкування на робочі теми;
- бажання досягнути найкращого рішення, а не консенсусу;
- комфортне як формальне, так і неформальне спілкування для усіх учасників групи;
- високий рівень задоволення учасників матеріальним та нематеріальними заходами мотивації;
- стабільність внутрішніх зв'язків у колективі;

- задоволеність учасників робочого процесу цим процесом, почуття реалізованості кожного з учасників;
- схожі ціннісні орієнтири, серед яких обов'язково мають бути чесність, порядність, справедливість, працелюбність;
- високо розвинений бренд роботодавця;
- єдність інтересів учасників робочого процесу;
- спрацьованість учасників команди.

Сприятливий соціально-психологічний клімат та мікроклімат є важливим аспектом на шляху отримання високих результатів та підвищення ефективності роботи. Навіть якщо соціально-психологічний клімат здається абстрактним та невимірюваним поняттям, результати його покращення або погіршення відображаються на цілком вимірюваних параметрах, серед яких виконання КРІ, зростання прибутку, продуктивність праці тощо.

Так як проблема комунікації стосується кожного аспекту наявних методів управління, її вирішення залежить від впровадження кожного окремого методу. Спілкування напряму впливає на соціально-психологічний клімат. Саме у цьому напрямку було запропоновані рішення, що представлені на рис.3.4.

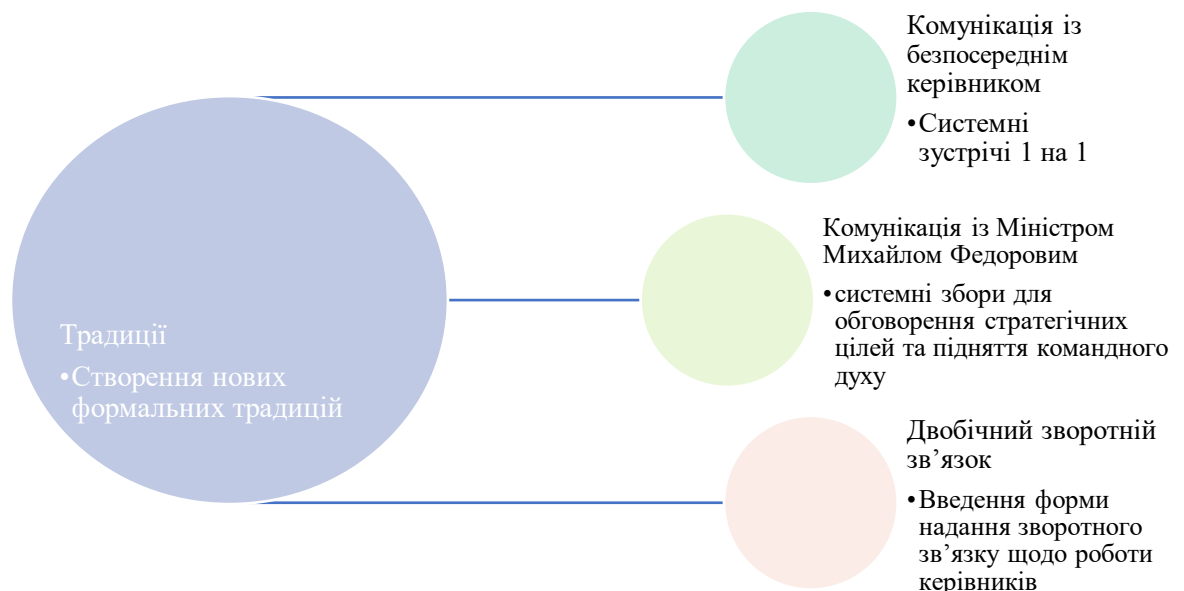


Рис.3.4. Напрями покращення соціально-психологічного клімату у Міністерстві

Розглянемо детальніше кожен із запропонованих напрямів детальніше.

Наразі за даними опитування зустрічі зі керівниками є, проте їх кількість та якість залежить від відділку. Тут доцільним є перейняти досвід ІТ-компаній та їх систему 1 to 1 зустрічей. Мета таких зустрічей є визначення морально-психологічного стану співробітника, обговорення труднощів, що виникають у робочому процесі, заохочення, надання працівнику зворотного зв'язку щодо виконуваної ним роботи. Це простий та водночас ефективний інструмент, який вже наявний у Міністерстві та потребує лише систематизації. Моя пропозиція щодо покращення – зробити ці зустрічі раз на місяць. Керівникам це дозволить відслідковувати рівень вдоволення працівників та коригувати заходи матеріальної та нематеріальної мотивації відповідно під кожного співробітника.

Також важливим пунктом для заохочення працівників та покращення клімату є зустрічі із міністром цифрової трансформації – Михайлом Федоровим.

Михайло Федоров є офіційним та формальним лідером Міністерства, його ідейним натхненником. Як зазначили у опитуванні працівники, наразі формальна зустріч із Міністром є лише раз на рік перед новим роком для підбивання підсумків. За словами працівників, їм хотілось би більше взаємодії із Міністром. Загалом взаємодія із формальним лідером є важливою, адже саме лідер дає настрій команді, пояснює своє бачення, цінності процесу та мету. Основний нюанс полягає у кількості працівників, зустріч на 300 людей навряд буде ефективною та можлива в принципі у форматі лекції. Я ж наполягає саме на взаємодії та взаємообміні. Пропозицією щодо покращення є збільшення кількості зустрічей із міністром по відділках принаймні 2-3 рази на рік, змістом цих зустрічей має бути ретроспектива «Що ми зробили. Чого досягли. Які наші наступні цілі. Наша команда». Такі зустрічі мають важливий вплив на психологічний стан працівників, адже працівникам важливо отримувати похвалу, ствердження та заохочення від формального лідера, при цьому зменшуючи розрив між формальним лідером та відділками для формування та підтримки стабільного зв'язку. Також такі зустрічі несуть мотиваційний характер та стратегічний, адже працівники мають змогу побачити результати

своєї роботи, відчути єдність, відрефлексувати для себе мету своєї діяльності та діяльності Міністерства загалом.

Як зазначалось вище, надання якісного зворотного зв'язку працівникам є важливою складовою сприятливого соціально-психологічного клімату організації, проте важливо не забувати про надання зворотного зв'язку керівникам. Ця практика є не дуже поширеною наразі в українських компаніях, проте вона є надзвичайно важливою, адже допомагає побачити реальну картину управління та рівень вдовolenня наявними методами управління.

Наразі у Міністерстві 30% співробітників надає зворотній зв'язок своїм керівникам, проте це не є систематичним та репрезентативним. Важливо, щоб зворотній зв'язок надавався мінімум половиною працівників, тоді він є репрезентативним. Тут пропозицією є введення діджитал-форми надання зворотного зв'язку керівникам. Ця форма має бути анонімною для того, щоб результатами опитування неможливо було маніпулювати та використовувати проти керівників. Це має бути коротка анкета з декількома питаннями-оцінками наприклад «Оцініть по шкалі від 1 до 10 наскільки ви вдовolenі наявними методами управління, де 1 – абсолютно не вдовolenений, 10 – абсолютно вдовolenений»; а також місцем для розширеного зворотного зв'язку.

Усі перераховані вище пропозиції є інтервальними, тобто такими, що мають повторюватись раз на період. Пропонований період є 3 місяці, проте може коригуватись менеджерами на місцях. Цей період є тестовим, для того щоб відслідкувати наскільки робочими є висунуті гіпотези, наскільки ефективною є нова система надання зворотного зв'язку.

Останній напрям – гуманізація праці. Гуманізація праці, в основі своїй являє створення окремому індивіду і трудовим колективам таких умов праці і трудової діяльності, які б забезпечували всебічний розвиток їхніх фізичних, розумових та організаторських здібностей, сприяли б реалізації творчої ініціативи тощо. [30]

Основна проблема наразі полягає у тому, що частина команди розташована у будівлі Кабінету Міністрів, і саме ця частина команди має низький рівень вдовolenня умовами праці. Працівники потребують базового комфорту, особистого простору. Наразі у кабінеті може розташовуватись близько 20 людей, відвідування офісу є обов'язковим. До того ж кожного ранку на початку робочого дня співробітники проходять огляд охоронцями та металодетектор. При цьому інша частина відділків розташована у сучасному коворкінгу. У коворкінгах наявні окремі офіси та відкриті простори із робочими місцями, безкоштовна кава та вода у необмеженому доступі, капсули сну, столи для тенісу та настільного футболу тощо. Це може здаватись неважливими та незначними речами, проте комфорт робочого місця співробітника напряду впливає на його психологічний стан, а як наслідок на мотивацію та ефективність виконання завдань. Тому тут є два шляхи вирішення проблеми.

Перший шлях – покращення наявних умов праці, він складніший тим, що на це має бути виділена окрема група працівників, які будуть відповідальні за модифікацію наявних кабінетів та пошук нових для того, аби зменшити кількість працівників у кабінетах. Додатковою перешкодою є те, що для будь-яких змін та ремонтів у будівлі Кабінету Міністрів потрібні паперові дозволи, а отже процес може затягнутись через бюрократію.

Другий варіант є простішим та швидшим у реалізації. Він полягає у пошуку коворкінгу, що буде оптимальним за ціною та укладання договору про оренду офісу, перевезення речей у новий офіс. Усі умови для комфортної праці надаватиме коворкінг, для функціонування цього рішення потрібен буде лише 1 працівник відділу управління персоналом або бухгалтером, що буде слідкувати за своєчасністю оплати за офіс.

На основі запропонованих напрямків переходимо до побудови очікувань щодо результатів та можливої оцінки ефективності запропонованих заходів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів покращення соціально-психологічних методів

Як зазначалось у теоретичному розділі, результати впровадження соціально-психологічних методів є важко прогнозованими, саме тому у даному підрозділі представлені очікування від результатів запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення наявних соціально-психологічних методів.

Очікувані результати наведено у вигляді рис. 3.5.

Отже, від впровадження даної схеми головний результат, який очікується, є підвищення рівня мотивації співробітників, вибудова комунікації та робочих відносин на довірі, покращення психологічного клімату і як наслідок – підвищення ефективності праці.

Для оцінки ефективності та співставлення результату із очікуваннями потрібно провести повторне дослідження за 3 місяці, які були взяті умовно як інтервал, якого достатньо, щоб відслідкувати результати.

На початку впровадження також важливо зафіксувати показники ефективності по кожному відділку, для того щоб мати можливість в кінці інтервалу порівняти їх та зробити висновки щодо ефективності заходів.

Також важливо зазначити, що схема впровадження потребує тестування та відслідковування ефективності, так як соціально-психологічні методи управління повністю побудовані на людському факторі і напряду залежать від людей, які приймають рішення, впроваджують дані заходи та від їх способу комунікації щодо цих заходів із працівниками. Це зумовлює можливу розбіжність результатів фактичні та результатів очікуваних.



Рис. 3.5. Схема очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів
 Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Висновки по розділу 3

Отже, на основі проведеного дослідження було висунуто ряд гіпотез. На основі висунутих гіпотез були обрані напрями роботи із наявними соціально-психологічними методами управління, серед яких робота із комунікацією, управління матеріальною мотивацією, покращення соціально-психологічного клімату та гуманізація праці.

За цими напрямками була запропонована система заходів по покращенню наявних соціально-психологічних методів управління та схеми їх впровадження.

Для вирішення проблемного аспекту комунікації було запропоновано збільшити команду управління персоналом та розподілити обов'язки HR-ів по відділках. Наприклад HR А закріплена за відділками X та У і т.д. Так наприклад відділки X та У точно знатимуть до якого HR-а можна звернутись та отримати швидко та вичерпну відповідь.

Також було запропоновано за кожним окремим HR-ом(групою HR-ів) закріпити визначені сфери розвитку соціально-психологічних методів. Чітке визначення функціональних обов'язків та їх затвердження. Це як частина ефективної комунікації із співробітниками. Фактично цей захід спрямований на зниження рівню стресу у працівників та для запобігання непорозуміннь, перепрацювань та простих запитань.

Другий напрям - управління матеріальною мотивацією. Наразі у Міністерстві використовуються заходи лише прямої матеріальної мотивації. Рівень вдоволення працівників наявними заходами є вище середнього, проте проблема прямої матеріальної мотивації полягає у тому, що відбувається швидке звикання до її рівня та для того аби мотивувати працівників й надалі її потрібно постійно збільшувати.

Тому важливо поєднувати заходи прямої та непрямой матеріальної компенсації. Для вирішення цього проблемного аспекту було запропоновано обрати сфери непрямой матеріальної мотивації згідно із уподобань та інтересів співробітників (психотерапевт, навчання, спортзал тощо), закріпити цю сферу за

окремим HR-ом (групою HR-ів), який займатиметься впровадженням обраного заходу та відслідковуватиме ефективність.

Третім важливим напрямком була визначена робота із психологічним кліматом. Тут була запропонована система заходів, що вибудовані на регулярній та ефективній комунікації із безпосереднім керівником у вигляді зустрічей 1 на 1; регулярні зустрічі із формальним лідером – міністром Михайлом Федоровим, з метою підвищення рівня мотивації працівників та вибудови робочих відносин на основі довіри, взаємодопомоги та взаємоповаги тощо.

Останнім заходом було запропоновано введення системи двобічного зворотного зв'язку, тобто такого що надається і керівником співробітнику, і співробітнику керівником, що може бути реалізовано у вигляді анонімної форми, яку співробітників раз на період. Це захід спрямований на відслідковування ефективності процесу управління та рівня вдовolenня працівників.

Останнім напрямом було обрано гуманізацію праці. Основна проблема наразі полягає у тому, що частина команди розташована у будівлі Кабінету Міністрів, і саме ця частина команди має низький рівень вдовolenня умовами праці. Працівники потребують базового комфорту, особистого простору. Було запропоновано 2 варіанта вирішення цього аспекту.

Перший шлях – покращення наявних умов праці. Шлях реалізації полягає у закріпленні відповідальних працівників або наймі підрядників, які будуть відповідальні за модифікацію наявних кабінетів та пошук нових для того, аби зменшити кількість працівників у кабінетах. Додатковою перешкодою є те, що для будь-яких змін та ремонтів у будівлі Кабінету Міністрів потрібні паперові дозволи, а отже процес може затягнутись через бюрократію.

Другий варіант вирішення полягає у зміні робочих умов за рахунок переїзду у інший офіс. Він полягає у пошуку коворкінгу, що буде оптимальним за ціною та укладання договору про оренду офісу, перевезення речей у новий офіс. Усі умови для комфортної праці надаватиме коворкінг, для функціонування цього рішення потрібен буде лише 1 працівник відділу

управління персоналом або бухгалтером, що буде слідкувати за своєчасністю оплати за офіс.

Основним результатом який очікується від впровадження – покращення психологічного клімату, підвищення рівня довіри та мотивації і як наслідок підвищення рівня ефективності підприємства.

Важливим є те, що очікувані результати впровадження можуть відрізнитись від фактичних через абсолютну залежність від людського фактору.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження наявних соціально-психологічних методів дослідження у Міністерстві цифрової трансформації України дозволило зробити такі висновки і пропозиції:

1. Були вивчені теоретичні аспекти аспектів визначення процесу управління та формування соціально-психологічних методів управління. Визначено управління персоналом як системи взаємовідносин та заходів, спрямованих на об'єкт управління, метою якого є максимальна ефективність та результативність робочого процесу а також створення комфортного робочого середовища для усіх учасників процесу.

В свою чергу, методи управління персоналом - це набір засобів впливу на персонал з метою підвищення ефективності та досягнення поставлених цілей. Загалом існує три групи методів управління персоналом. Серед них: адміністративні, економічні та соціально психологічні.

Соціально-психологічні методи управління є суб'єктивними у сприйнятті та впровадженні; мають непередбачувані результати, проте є важливими та дієвими для подальшого дослідження та впровадження у процесі управління.

За допомогою соціальних методів управління можна виявляти слабкі та сильні сторони, а також на основі них виявляти можливості та загрози.

Психологічні ж методи управління полягають у впливі на окремих працівників та на групи працівників, формуванні груп із урахуванням сумісності працівників, розв'язку корпоративної культури, робота із особистими потребами працівників, розвитку навичок персоналу.

2. В ході дослідження було обґрунтовано вибір соціально-психологічних методів управління. Робота із соціально-психологічними особливостями співробітників має неабияке вплив на економічні показники підприємства. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність працівників, а отже і діяльність підприємства загалом, за рахунок покращення психологічного клімату та підвищення рівня

задоволення умовами праці. Психологічні методи зазвичай спрямовані на конкретну людину, а тому є персоніфікованими та індивідуальними. Метою використання психологічних методів в управлінні є звертання до внутрішнього світу та цінностей конкретної особистості, врахування його особливостей та поведінки; такий підхід допомагає якомога ефективніше використовувати потенціал кожного окремого співробітника для вирішення конкретних завдань підприємства. Соціологічні методи дослідження є важливим та надзвичайно ефективним інструментом, в процесі управління, адже надають необхідні дані для підбору, оцінки, розміщення і навчання персоналу та дозволяють обґрунтовано приймати кадрові рішення. Вибір соціально-психологічних методів управління є суб'єктивним і напряду залежить від стилю керівництва, пріоритетів та задач підприємства а також якості роботи HR-відділу.

3. Була наведена економічно-організаційна структура Міністерства цифрової трансформації України. Організаційну структуру було представлено у вигляді схеми Додаток А.

Міністерство має чітку ієрархічну будову. Головним йде апарат Міністерства та комітет, їм підпорядковуються 24 директорати, які в свою чергу поділяються на відділки та експертні групи , що налічують понад 300 працівників станом на 26.04.2021.

4. Було проведено аналіз діяльності Міністерства цифрової трансформації України, у ході якого було встановлено що наразі діяльність Міністерства здійснюється у багатьох напрямках, зокрема Міністерство цифрової трансформації України відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері цифровізації, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, впровадження електронних та адміністративних послуг, електронних довірчих послуг тощо. Також одним з напрямів діяльності Мінцифри є розвиток цифрових навичок громадян та цифрова освіта. Можна чітко стверджувати, що основний фокус на зовнішній діяльності і немає балансу між фокусом на команду, і фокусом на зовнішню

діяльність, що можна пояснити тим, що Міністерство є державним органом, що надає послуги. На основі проведеного спостереження, були висунуті припущення про можливі проблемні аспекти.

5. Проблемним напрямком була визначена комунікація і як наслідок загроза погіршення психологічного клімату; наявність лише прямої матеріальної мотивації та умови праці для частини відділків, що не відповідають потребам та очікуванням співробітників. На основі виявлених проблемних аспектів було побудовано SWOT-аналіз, завдяки якому були визначені основні загрози та можливості. Із слабких сторін були визначені: відсутня система двобічного надання зворотного зв'язку, низький рівень вдоволення умовами праці працівників обраних відділків тощо. Серед сильних сторін важливо відзначити Також важливою сильною стороною високий рівень особистої мотивації серед працівників та бажання проявляти ініціативу, брати участь у процесі управління. Розвиток сильних сторін та реалізація можливостей є перспективним напрямком для розвитку бренда роботодавця Міністерства.

6. На основі визначених напрямів та проблем були висунуті наступні гіпотези:

- Наявна комунікація з боку команди управління персоналом є неефективною та впливає на соціально-психологічний клімат всередині Міністерства.

- Непрямі матеріальні заходи такі ж важливі та ефективні як і прямі.

- Заходи непрямої матеріальної мотивації мають бути різними для окремих співробітників та спиратись на їх особисті інтереси та цінності.

- Комунікація із формальним лідером напряму впливає на рівень мотивації та заохочення працівників, на їх розуміння цінностей компанії та вектору розвитку.

- Робоче місце та умови праці має вагомий вплив на рівень ефективності виконуваної праці.

- Для покращення роботи керівників відділу має бути система надання зворотного зв'язку керівникам з боку співробітників.

7. На основі висунутих гіпотез були обрані напрями роботи із наявними соціально-психологічними методами управління, серед яких робота із комунікацією, управління матеріальною мотивацією, покращення соціально-психологічного клімату та гуманізація праці. За цими напрямками була запропонована система заходів по покращенню наявних соціально-психологічних методів управління та схеми їх впровадження.

8. Для вирішення проблемного аспекту комунікації було запропоновано збільшити команду управління персоналом та розподілити обов'язки HR-ів по відділках. Також було запропоновано за кожним окремим HR-ом(групою HR-ів) закріпити визначені сфери розвитку соціально-психологічних методів. Чітке визначення функціональних обов'язків та їх затвердження. Другий напрям - управління матеріальною мотивацією. Наразі у Міністерстві використовуються заходи лише прямої матеріальної мотивації, що є менш ефективним ніж комбінування заходів прямої та непрямой матеріальної мотивації. Для вирішення цього проблемного аспекту було запропоновано визначити цінності та сфери інтересів непрямой матеріальної мотивації співробітників та впроваджувати ці заходи. Третім важливим напрямком була визначена робота із психологічним кліматом. Тут була запропонована система заходів, що вибудовані на регулярній та ефективній комунікації із безпосереднім керівником у вигляді зустрічей 1 на 1; регулярні зустрічі із формальним лідером – міністром Михайлом Федоровим, з метою підвищення рівня мотивації працівників та вибудови робочих відносин на основі довіри, взаємодопомоги та взаємоповаги тощо. Останнім заходом було запропоновано введення системи двобічного зворотного зв'язку, тобто такого що надається і керівником співробітнику, і співробітнику керівником, що може бути реалізовано у вигляді анонімної форми, яку співробітників раз на період. Останнім напрямом було обрано гуманізацію праці. Основна проблема наразі полягає у тому, що частина

команди розташована у будівлі Кабінету Міністрів, і саме ця частина команди має низький рівень вдоволення умовами праці. Працівники потребують базового комфорту, особистого простору. Було запропоновано 2 варіанта вирішення цього аспекту. Перший шлях – покращення наявних умов праці. Другий варіант вирішення полягає у зміні робочих умов за рахунок переїзду у інший офіс. Він полягає у пошуку коворкінгу, що буде оптимальним за ціною та укладання договору про оренду офісу, перевезення речей у новий офіс.

9. Заключним етапом дослідження стала побудова очікуваного результату згідно з запропонованою системою заходів для удосконалення соціально-психологічних методів управління. Отже, основний очікуваний результат - підвищення рівня мотивації співробітників, вибудова комунікації та робочих відносин на довірі, покращення психологічного клімату і як наслідок – підвищення ефективності праці.

Для оцінки ефективності та співставлення результату із очікуваннями потрібно провести повторне дослідження за 3 місяці, які були взяті умовно як інтервал, якого достатньо, щоб відслідкувати результати.

На початку впровадження також важливо зафіксувати показники ефективності по кожному відділку, для того щоб мати можливість в кінці інтервалу порівняти їх та зробити висновки щодо ефективності заходів.

Також важливо зазначити, що схема впровадження потребує тестування та відслідковування ефективності, так як соціально-психологічні методи управління повністю побудовані на людському факторі і напряду залежать від людей, які приймають рішення, впроваджують дані заходи та від їх способу комунікації щодо цих заходів із працівниками. Це зумовлює можливу розбіжність результатів фактичні та результатів очікуваних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравець І. М., С. С. Рушанян Управління персоналом малого підприємства: особливості та шляхи вдосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/9_2016ua/22.pdf
2. Дараган Л. В. Теоретичні аспекти управління персоналом на сучасному підприємстві / Л. В. Дараган, Т. І. Бурлаєнко // Науковий вісник Умо. Серія. Економіка та управління..2019. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Дараган_1_економ.pdf
3. Управління / Н. М. Мельтюхова // Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: Вид-во НАДУ, 2010. – С. 722.)
4. Червінська Л. П. Економіка праці. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 288 с.
5. Економіка і регіон No 6 (43) – 2013 – ПолтНТУ Соціально-психологічні аспекти системи управління персоналом (О. В. Гринько, кандидат економічних наук. С. А. Головка. Ю. Г. Радочин. Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка) УДК 336.7(075.8)
6. Human Resource Management [Електронний ресурс] / L. M.Robert, H. J. John, R. V. Sean, A. M. Patricia // Cengage Learning. – 2015. – URL: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=-ihBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+resource+management&ots=nldTZR2Y_h&sig=WC3bbRCGxNEshTkXyWSPTQpXi44&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management&f=false

7. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О., Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : ЦУЛ, 2003. – 348 с.
8. Human Resource Management. A critical approach [Електронний ресурс] / B.John, G. Jeff, S. Laura, B. Andrew // Bloomsbury Publishing. – 2022. – URL:https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=GphcEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=human+resource+management+is&ots=2Ost6PQ1ND&sig=17_cfjbyIZC_JpM09SyFtNENa9A&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management%20is&f=false
9. (<http://global-national.in.ua/archive/2-2014/114.pdf>)
10. УДК 351:330.101 Мороз В. М., д.держ.упр., доц., НУЦЗУ Діалектика зв'язку змісту категорій «управління» та «менеджмент» у межах науки «державне управління».
11. Храмов В. О. Основи управління персоналом [Електронний ресурс] / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук // Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП). – 2001. – URL: <http://library.lgaki.info:404/65.291.2%20%20%20%20%20%20Менеджмент/Храмов%20-%20Основи%20управління%20персоналом.PDF>)
12. Щекин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. – К. МАУП, 2000. – 576 с.
13. Ващенко Н. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством [Електронний ресурс] / Наталія Ващенко // Інститут трансформації суспільства. – 2014. – URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=275068>
14. Сидоренко А. О. Сучасні методи управління персоналом Автор(и) [Електронний ресурс] / А. О. Сидоренко, В. В. Чорній // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КІІ імені Ігоря Сікорського. – 2020. – URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

15. Г. А. Харченко, канд. екон. наук, НУБІП України, Київ; Ю. М. Боровий, магістрант, НУБІП України, Київ. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством/ ISSN 2304-621X. - Вісник НТУ «ХП» . No 53 (1026). – 2013.
16. Положення про Міністерство цифрової трансформації [Електронний ресурс] // Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. – 18.09.2020 – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-polozhennya-pro-ministerstvo-cifrovoyi-transformaciyi>
17. Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України. Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України . – 2021. - https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/Scan_71K_Структура_Мінцифри_квітень.pdf
18. Міністерство// Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України . – 2022. -<https://thedigital.gov.ua/ministry>
19. Паспорт бюджетної програми 2022// Бюджет// Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України . – 2022. - <https://thedigital.gov.ua/community/budget>
20. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія: Навч. посіб.— К., 2000.
21. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: [монографія] / [О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин та ін.] / За ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2013. – 428 с.
22. Kirsch I. Hypnotic involuntariness and the automaticity of everyday life / I. Kirsch, S.J. Lynn // Amer. J. Clin. Hypn. – 1997. – V. 40. – № 1. – P. 329-348.
23. Карамушка Л.М. Психологія управління: [навч. посібн.] / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.

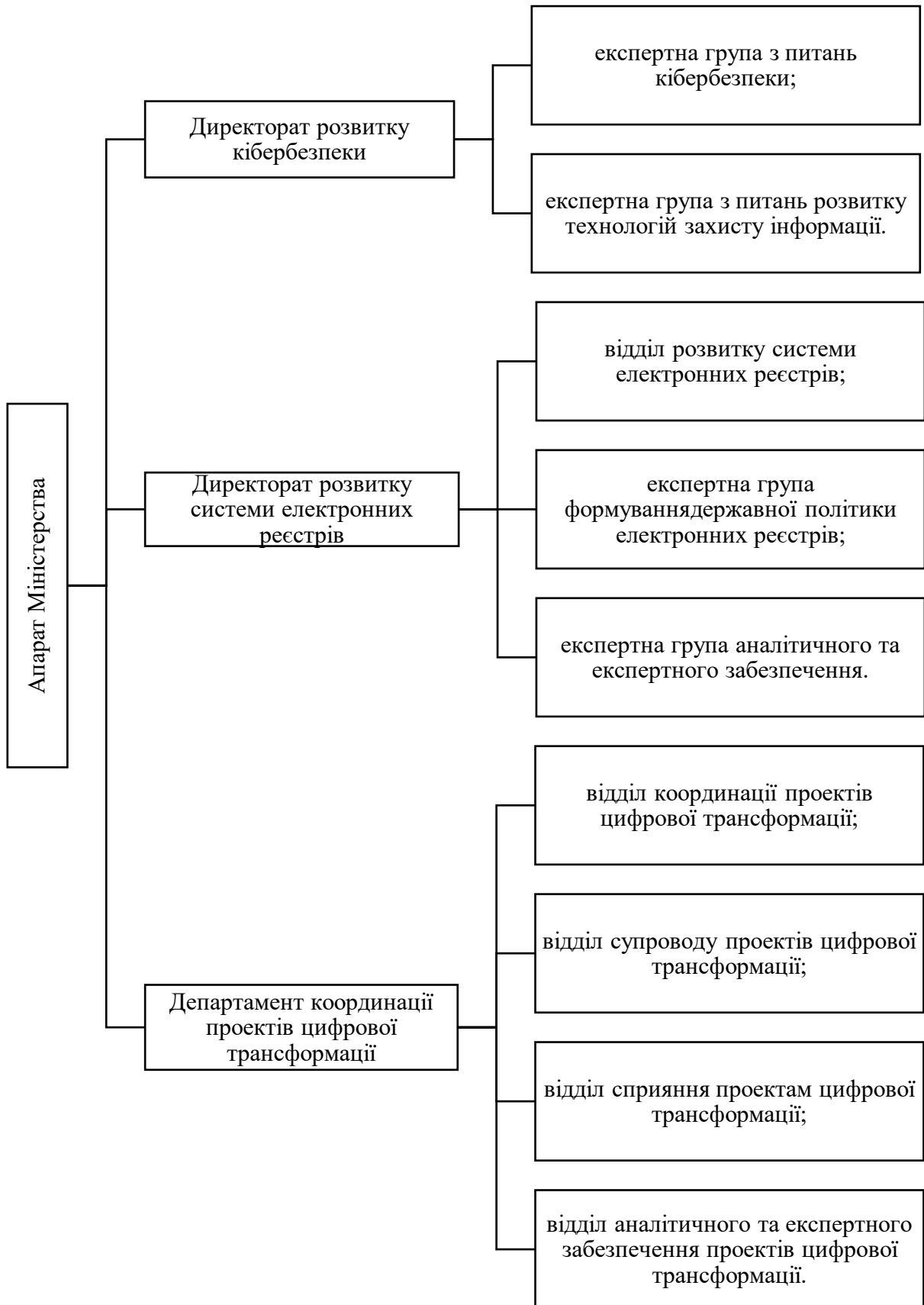
24. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин. – К.: Академвидав, 2012. – 296 с.
25. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури: [навч. посібн.]. – 2-ге вид. доп. / Ю.І. Палеха. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.
26. О. О. Невальонний Сутність комунікації у процесі управління. – К.: Наука і оборона, 2019. – URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/179792>
27. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом – К.: Международный научный журнал «Интернаука», 2018 .
28. Презентація Міністерства цифрової трансформації та бренду цифрової держави [Електронний ресурс]. – 2019. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=DBcsYhNm08o&t=2829s>
29. Diia Summit 2022. Презентація нових електронних послуг [Електронний ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.youtube.com/watch?v=n0FsIxDb6Iw>
30. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник – 1995. - URL: <https://subject.com.ua/economic/slovník/1490.html>
31. Цифрова Держава // Офіційний сайт проекту Дія. URL: <https://plan2.diia.gov.ua>
32. Цифрова Освіта // Офіційний сайт проекту Дія. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
33. Дія.Бізнес // Офіційний сайт проекту Дія. URL: <https://business.diia.gov.ua>
34. Безпека дітей в інтернеті // Офіційний сайт проекту Дія. URL: <https://stop-sexting.in.ua>
35. Е-Резидент// Офіційний сайт проекту Дія. URL: <https://e-resident.diia.gov.ua>
36. Дія.City// Офіційний сайт проекту Дія. URL: <https://city.diia.gov.ua>
37. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 638 с.

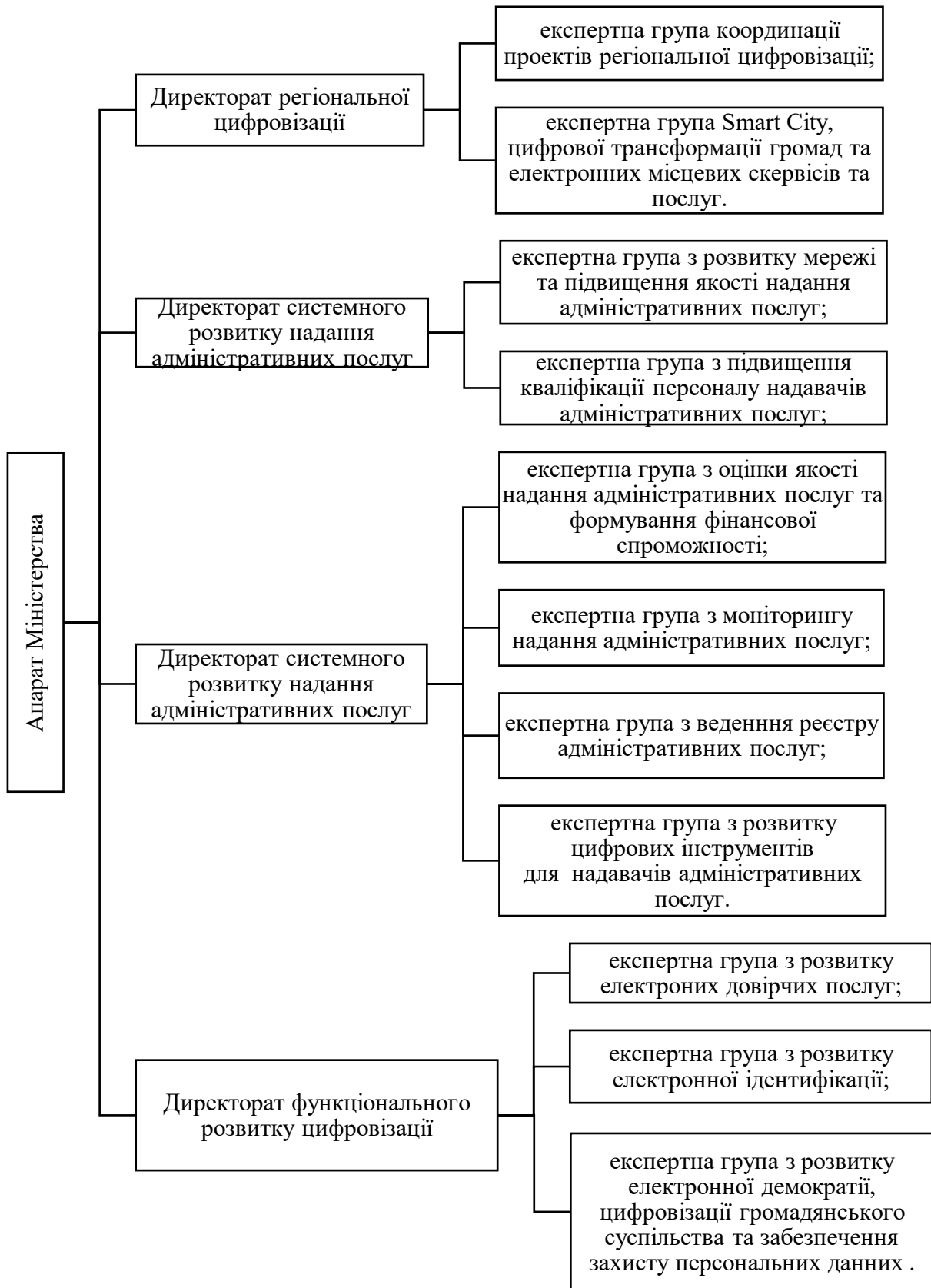
38. Гончаренко М. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. Інноваційна економіка. No 2. С. 186 - 189.

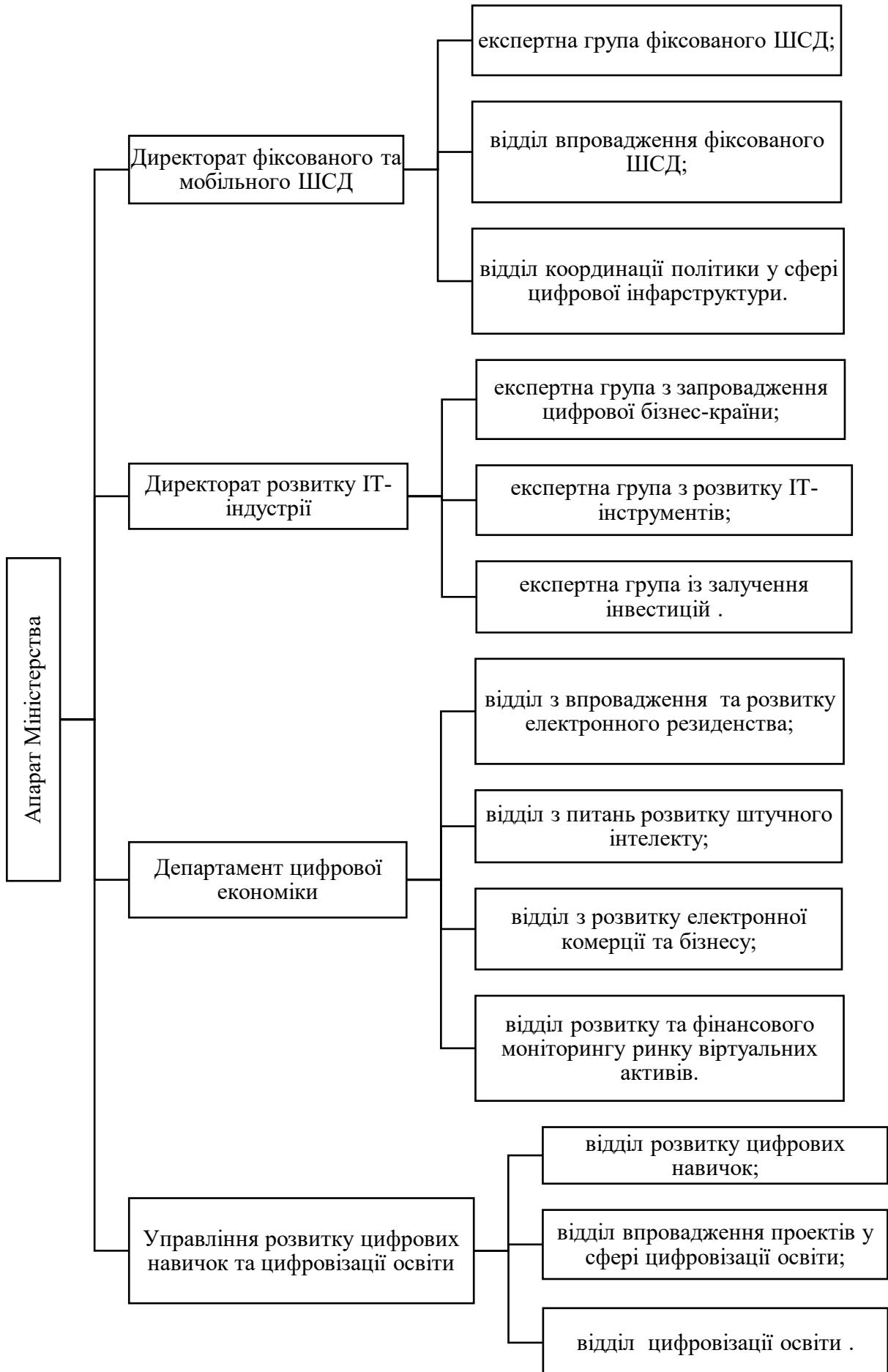
ДОДАТКИ

Структура апарату Міністерства цифрової трансформації України [складена автором на основі джерела 17]

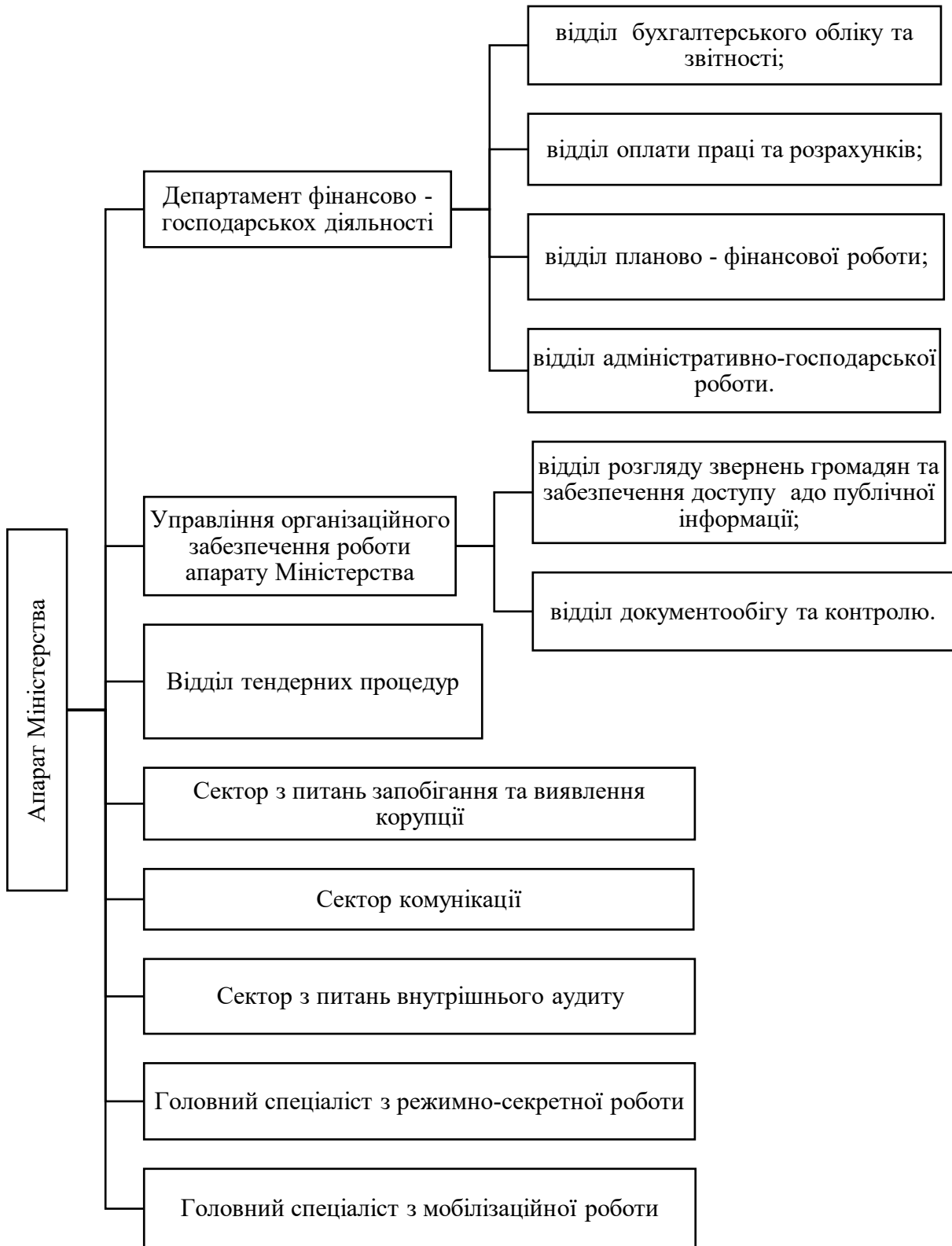












Приклади питань для усного опитування працівників апарату Міністерства цифрової трансформації України

1. Ваш повний вік
2. У якому відділку/відділках Ви наразі працюєте?
3. Оцініть за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви вдоволені взаємодією із вашим безпосереднім керівником?
4. (де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а?)
5. Оцініть за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви задоволені кількістю та якістю наданого вам фідбеку від вашого безпосереднього керівника? (де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а)
6. Чи надаєте ви фідбек керівнику стосовно його/її роботи? (Якщо так, коротко опишіть у який спосіб ви це робите (опитування, лист, неформальна комунікація 1 to 1 тощо)
7. Оцініть будь ласка по власних відчуттях
8. за шкалою від 0 до 10 наскільки ви використовуєте свій творчий потенціал під час виконання робочих завдань
9. (де 0 - зовсім не використовую, 10 - постійно використовую)
- 10.5. Якщо у попередньому питанні ви обрали від 0 до 5, подумайте будь ласка, це відбувається через власне небажання чи через недостатню свободу дій з боку керівника?
11. Оцініть будь ласка по власних відчуттях
12. за шкалою від 0 до 10 наскільки ви и берете участь в управлінні відділком та прийнятті рішень разом із вашим керівником (де 0 - не беру участь, 10 - завжди беру активну участь)
13. Якщо у попередньому питанні ви обрали від 0 до 5, подумайте будь ласка, це відбувається через власне небажання чи через недостатню свободу дій з боку керівника?

14. Оцініть будь ласка за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви вдоволені психологічним кліматом у вашому відділку? (де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а)
15. оцініть будь ласка за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви вдоволені психологічним кліматом у апараті міністерства загалом?(де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а)
16. Чи наявні у компанії формальні та неформальні традиції? Якщо так, коротко перерахуйте та опишіть їх нижче.
17. Оцініть будь ласка за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви вдоволені наявними традиціями у колективі?(де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а)
18. Оцініть будь ласка за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви вдоволені умовами праці (ваше робоче місце)? (де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а)
19. Оцініть будь ласка за шкалою від 0 до 10 Наскільки ви вдоволені моральним та матеріальним заохоченням (подяки, нагороди, премії тощо)?(де 0 - абсолютно не вдоволений/а, 10 - абсолютно вдоволений/а)