

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
«16» червня 2025 року

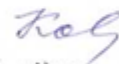
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ УЗИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

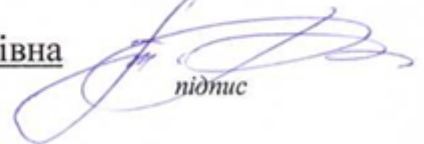
Виконав: Сторчеус Віталій Анатолійович
прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Керівник: доцент Коваль Надія Володимирівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: доцент Арбузова Тетяна Василівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Сторчеус Віталій Анатолійович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н. В. Коваль
«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувачу
Сторчеусу Віталію Анатолійовичу

Тема: Управління адаптацією та соціалізацією персоналу (за матеріалами Узинської міської ради)

Перелік питань, що розробляються в роботі: розкрити теоретико-методичні аспекти управління адаптацією та соціалізацією персоналу організації; проаналізувати особливості управління адаптацією та соціалізацією персоналу в Узинській міській раді; обґрунтувати напрями удосконалення управління адаптацією та соціалізацією персоналу організації.

Вихідні дані: дані Узинської міської ради, результати спостереження, інтерв'ювання та анкетування персоналу, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень - травень 2024	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	вересень - грудень 2024	<i>виконано</i>
Аналітична частина	січень - лютий 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	березень - квітень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	травень 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	травень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	травень 2025	<i>виконано</i>

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Н. В. Коваль

Здобувач


(підпис)

В. А. Сторчеус

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Сторчеус В. А.

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ (за матеріалами Узинської міської ради)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління адаптацією та соціалізацією персоналу організації.

Використано методи: аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, статистико-економічний (динамічний, структурний, індексний аналіз), графічний, абстрактно-логічний, спостереження, опитування.

Проаналізовано особливості управління адаптацією та соціалізацією персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради. Встановлено, що організацію та координацію процедури адаптації покладено на Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом. За результатами опитування працівників, які перебувають на службі в органі місцевого самоврядування до одного року та учасника бойових дій, визначено успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб, а також елементи та напрямки процесу адаптації, які потребують посиленої уваги та зусиль з боку суб'єктів (учасників) процесу адаптації.

Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації та соціалізації посадових осіб місцевого самоврядування в Узинській міській раді.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 41 сторінку комп'ютерного тексту, ілюстрованого 10 таблицями та 10 рисунками, список використаних джерел із 36 найменувань, 5 додатків.

Ключові слова: адаптація та соціалізація персоналу, управління персоналом, ефективність.

ANNOTATION

Storcheus V. A.

MANAGEMENT OF PERSONNEL ADAPTATION AND SOCIALIZATION (based on the materials of the Uzin City Council)

The thesis studies a set of theoretical-methodological and practical aspects of managing the adaptation and socialization of organization personnel.

It uses the following methods: analysis, synthesis, theoretical generalization, statistical-economic (dynamic, structural, index analysis), graphical, abstract-logical, observational, as well as surveys.

The thesis analyses the features of managing adaptation and socialization of the executive staff of the Uzin City Council. It establishes that the organization and coordination of the adaptation process are entrusted to the Department of Organizational-Informational Support and Human Resource Management. Based on a survey of employees who have been in service at the local government body for less than one year and a combat veteran, the thesis identifies successful practices in organizing the adaptation of newly appointed officials, as well as areas and elements of the adaptation process requiring greater attention and effort from its participants.

It substantiates proposals to improve the adaptation and socialization process of local self-government officials at the Uzin City Council.

The bachelor's qualification thesis contains 41 pages of computer-typed text, illustrated with 10 tables and 10 figures, a list of 36 references, and 5 appendices.

Keywords: personnel adaptation and socialization, human resource management, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УЗИНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ.....	18
2.1. Загальна характеристика Узинської міської ради та системи управління персоналом в організації.....	18
2.2. Дослідження особливостей управління адаптацією та соціалізацією персоналу в Узинській міській раді.....	26
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На думку науковців, адаптація (онбординг) є ключовим елементом системи управління персоналом, за яким можна оцінювати рівень HR-менеджменту в організації, адже від ефективності процесу адаптації прямо залежить продуктивність праці, лояльність працівників та загальна ефективність організації [1; 2, с. 138].

Наукові дослідження свідчать, що біля 80 % нових працівників, які звільняються за власним бажанням, ухвалюють таке рішення в перший робочий день, решта – протягом першого тижня. Для компанії це означає необхідність повторення процесу найму, вартість якого сягає 1–4 оклади співробітника, котрий звільнився. Також це може негативно впливати на бренд роботодавця [3, с. 328; 2, с. 143]. Тому адаптація – надважливе завдання сучасного кризового HR-менеджменту [3, с. 326].

Нині питання професійної адаптації персоналу ще більше актуалізуються у зв'язку з впровадженням цифрових технологій, інноваційної техніки, розвитком комунікаційних можливостей [4, с. 75].

Попри повномасштабну війну, у 2024 р. 38 % керівників українського малого та середнього бізнесу мали намір найняти більше персоналу, що свідчить про те, що питання онбордингу в кризових умовах ведення бізнесу набиратимуть більших обертів [3, с. 327].

Все це підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи та необхідність додаткових наукових досліджень щодо ефективних методів та інструментів адаптації персоналу.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних аспектів управління процесами адаптації та соціалізації персоналу та розробка рекомендацій щодо практичного використання ефективних методів та інструментів онбордингу персоналу в сучасних умовах з метою підвищення ефективності управління організацією.

В процесі досягнення мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- досліджено теоретико-методичні аспекти процесу адаптації та соціалізації персоналу організації;
- проаналізовано особливості адаптації персоналу в Узинській міській раді;
- обґрунтовано основні напрями удосконалення процесу адаптації та соціалізації персоналу організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління адаптацією та соціалізацією персоналу організації.

Об'єктом дослідження є процес управління адаптацією та соціалізацією персоналу в Узинській міській раді.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано системний підхід до вивчення положень економічної науки щодо адаптації та соціалізації персоналу організації; методи аналізу, синтезу, теоретичного узагальнення, статистико-економічний (динамічний, структурний, індексний аналіз), графічний, абстрактно-логічний, спостереження, опитування.

Інформаційну базу дослідження складають дані Узинської міської ради, результати спостереження, інтерв'ювання та анкетування персоналу, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження обговорювалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту» (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.) (додаток Д).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (37 найменувань), 5 додатків. Текстова частина містить 41 сторінку комп'ютерного тексту, ілюстрованого 10 таблицями та 10 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Аналіз наукових джерел свідчить, що науковці використовують різні терміни для опису процесу пристосування працівника до умов трудової діяльності в новому виробничому середовищі: адаптація, онбординг, професійна адаптація, виробнича адаптація (табл. 1.1). Вважаємо, що найбільш точним є визначення В. М. Данюка, проте слід зауважити, що до нових умов трудової діяльності адаптуються не лише новоприйняті працівники, а й працівники, які переведені на інші робочі місця чи інші посади.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до тлумачення терміна «адаптація»

Джерело	Тлумачення поняття «адаптація» (onboarding)
Назаров Н. К., Степанова Е. Р. [3, с. 326]	структурована основа асиміляції новоприйнятих працівників, максимально орієнтована на їх інтеграцію та залучення в організацію, підготовку до досягнення успіху в роботі та забезпечення продуктивності
Никифорова В. [5]	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального; передбачає детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляцію (повне пристосування до середовища) та ідентифікацію (ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними)
Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковченко М. В. [1]	включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії; сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри
Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. [6, с. 175, 177].	поступовий процес пристосування співробітника до нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна асиміляція та розкриття потенціалу задля досягнення цілей підприємства; є двостороннім процесом – пристосуванням і нових працівників до підприємства, і підприємства до нових співробітників.
Тимошенко В. [4, с. 74]	професійна адаптація – це пристосування, звикання людини до нових умов праці та вимог професії, засвоєння нею виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання трудових функцій
Каут О. В. [7]	професійна адаптація – процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення її у виробничу діяльність, засвоєння нею умов і досягнення нормативів ефективності праці; передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін

<i>Продовження таблиці 1.1</i>	
Данюк В. М. [8, с. 7]	виробнича адаптація – пристосування новоприйнятого працівника до умов трудової діяльності в новому для нього виробничому середовищі; складний багатоаспектний процес, кінцевою метою якого є придбання організацією в особі новачка відданого, надійного, активного штатного працівника, який розумітиме і сприйматиме як свої організаційні цілі, цінності, інтереси, а також і проблеми; складовими виробничої адаптації є організаційна, професійна, психологічна та соціальна.

Джерело: складено автором

Основні складові виробничої адаптації відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Складові виробничої адаптації

Складова	Характеристика
Організаційна адаптація	процес засвоєння працівником інформації щодо організаційної структури підприємства, механізму управління, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносин підрозділу з іншими структурними ланками, трудового розпорядку, особливостей організації праці тощо
Професійна адаптація	ознайомлення працівника з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції (роботи), порядком оплати праці тощо
Психологічна адаптація	спрямована на швидке, безконфліктне входження нового працівника у трудовий колектив, ознайомлення з традиціями, ритуалами, отримання інформації про систему ділових й особистих взаємин у колективі та окремих формальних і неформальних групах, про соціальні позиції різних членів групи
Соціальна адаптація	пристосування індивіда до умов соціального середовища, інтеграція у соціальні групи, прийняття норм і цінностей цього середовища, форм взаємодії; ознайомлення з особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, культурно-побутовим забезпеченням, соціальним страхуванням; може здійснюватися у формі акомодатії (повного підпорядкування вимогам середовища без їх критичного аналізу), конформізму (вимушеного підпорядкування вимогам) та асиміляції (свідомого й добровільного прийняття норм та цінностей середовища на основі особистісної солідарності з ними)

Джерело: складено за [8, с. 7–8; 2, с. 140].

На думку науковців, процес адаптації неможливий без успішної організаційної соціалізації працівників. Організаційна соціалізація, яка є ключовим компонентом адаптації, - це процес, за допомогою якого людина здобуває соціальні знання та навички, необхідні для того, щоб взяти на себе організаційну роль [9, с. 27; 10].

Цілі та завдання адаптації:

- зниження стартових витрат завдяки швидкому введенню працівників у курс справи, формування необхідних професійних знань та навичок і досягнення ними планових робочих показників;
- зниження рівня стресу в працівників, зумовленого невизначеністю у перші дні роботи;
- забезпечення швидкої інтеграції нових працівників у робочий колектив та формування лояльного ставлення працівників до роботодавця;
- зменшення витрат на проведення рекрутингових заходів внаслідок зменшення плинності кадрів;
- формування у керівників підрозділів об'єктивного уявлення про профпридатність, особистісні риси, морально-психологічні якості нових працівників [3, с. 327; 11; 7; 12].

Принципи успішної адаптації персоналу відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Принципи успішної адаптації персоналу в сучасних умовах

Джерело: [1].

Сучасні підходи до адаптації персоналу відображено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні сучасні підходи до адаптації персоналу

Підхід	Сутність
«Оптичний»	Виражається словами: «Починайте працювати, ми на вас подивимось, а потім будемо обговорювати оплату та повноваження». Роботодавці вважають, що будь-якого працівника можна легко замінити. Працівники відчувають незацікавленість організації в їх роботі.
«Армійський»	Виражається словами: «Складно в навчанні, легко в бою». Протягом випробувального терміну новому працівнику дають складні та відповідальні завдання, не надаючи жодних пояснень. Іноді організації обмежують період роботи з працівником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника, намагаючись відібрати найкращих. Працівник, який пройшов випробувальний термін, або розслабляється і вважає, що забезпечив собі спокійне виконання своїх посадових обов'язків на робочому місці, або ж спрямовує увесь свій негатив на керівництво за несправедливе та жорстке ставлення до нього.
«Партнерський»	Є ознакою зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади та, відповідно, зниження витрат на найм та адаптацію персоналу. Роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває, і кожне прийняття на роботу – це компроміс між очікуваннями та дійсністю.

Джерело: складено автором за [3, с. 327; 13].

Класифікація видів адаптації працівника в новій організації представлена на рис. 1.2.

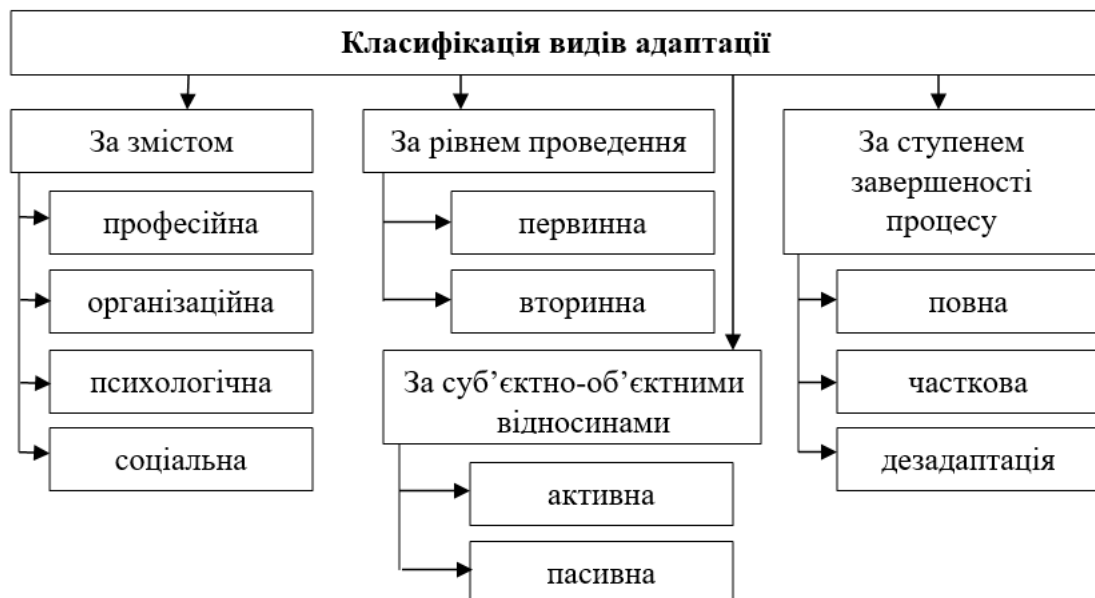


Рис. 1.2. Класифікація видів адаптації

Джерело: розроблено автором за [7; 6, с. 175].

Первинна адаптація передбачає пристосування працівників, які не мають досвіду професійної діяльності, вторинна – адаптація працівників, які мають такий досвід (змінюють сферу діяльності або професійну роль). При активній адаптації індивід прагне впливати на середовище, щоб змінити його; при пасивній – не прагне до такого впливу і змін. Повна адаптація передбачає по закінченню адаптаційного періоду високі показники продуктивності праці, дисципліни, ефективні соціальні комунікації; часткова – пристосування до окремих аспектів умов праці та середовища; дезадаптація – неможливість працівника пристосуватися до жодного аспекту діяльності в організації [7; 6, с. 175].

Загальні етапи процесу онбордингу персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Загальні етапи процесу онбордингу персоналу

Етап	Опис	Часові рамки
1. Підготовчий	Підготовка робочого місця, документів, всіх необхідних доступів	До першого робочого дня
2. Ознайомчий	Знайомство з компанією, колективом, корпоративною культурою	Перший робочий день
3. Навчальний	Навчання специфіці роботи, вивчення посадових обов'язків	1-2 тижні
4. Адаптаційний	Поступове включення в робочий процес, виконання перших завдань	2-4 тижні
5. Інтеграційний	Повноцінне включення в робочий процес, самостійне виконання завдань	1-3 місяці
6. Оціночний	Оцінювання результатів адаптації, зворотній зв'язок	В кінці випробувального терміну

Джерело: [1].

До основних методів та інструментів адаптації персоналу належать: розроблення та поширення інформаційних матеріалів; проведення тренінгів та навчальних сесій (зокрема, welcome-тренінг – здійснення первісної передачі знань про організацію та чинні в ній правила); реалізація програм введення в посаду (ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки, охорони здоров'я, робочими умовами тощо); імплементація програм самонавчання; застосування ротації кадрів (secondment – тимчасове

направлення працівника до іншої структури, наприклад, відділу); стажування; створення кадрового резерву; менторство або наставництво (навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці); коучинг (спрямований на розкриття коучем (тренером) резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи); shadowing (супровід досвідченого колеги новим працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності); buddying (метод, що заснований на товаришуванні колег, та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок); організація спеціалізованих адаптаційних заходів. Комплексне застосування названих методів створює синергетичний ефект, сприяючи оптимізації процесу інтеграції новачків в організаційне середовище [14; 1; 6, с. 176-177].

Сучасні процедури та практики адаптації відображено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні процедури та практики адаптації

Процедури та практики	Мета
1) оцінювання компетенцій та результатів праці нового працівника	прогнозування терміну та розроблення програми адаптації для конкретного працівника
2) орієнтація – стосується «контекстної діяльності», тобто увага зосереджується на організації (ознайомлення з політиками, регламентами, положеннями, процедурами, інструкціями)	практичне ознайомлення працівника з обов'язками, робочим місцем, умовами праці та вимогами
3) прикріплення нових працівників до наставників та організація спеціального адаптаційного навчання, яке зосереджене на «виконанні завдань» (welcome-тренінги, семінари, навчання на основі практики (PBL), онлайн навчання, курація завдань)	передача знань та навичок, психосоціальна підтримка, яка є важливою для «організаційної соціалізації» або «натуралізації» нового працівника; ознайомлення з корпоративною культурою, правилами і цінностями компанії
4) ефективна комунікація	надання працівникові всієї необхідної інформації; успішна соціалізація працівників
5) побудова взаємодії безпосереднього керівника і нового працівника	підтримка з боку керівника допомагає новачкові швидше відчутти себе своїм, значущим, цінним співробітником в організації

<i>Продовження таблиці 1.5</i>	
6) дієва адаптація (виконання завдань, оцінювання їх результативності, командоутворюючі заходи)	надання новому працівнику можливості проявити свою компетентність, допомогти йому визначати недоліки та стати членом команди
7) позитивне підкріплення досягнутого працівником результату, поступове ускладнення завдань	здатність справлятися із поставленими завданнями сприяє ефективній соціалізації та зниженню рівня стресу
8) моніторинг настроїв новачків стосовно звільнення	виявлення факторів, що впливають на думку респондента, з метою удосконалення програм адаптації

Джерело: складено автором за [2, с. 141-142; 4, с. 76; 9, с. 27-28].

Структуру процесу адаптації відображено на рис. 1.3.

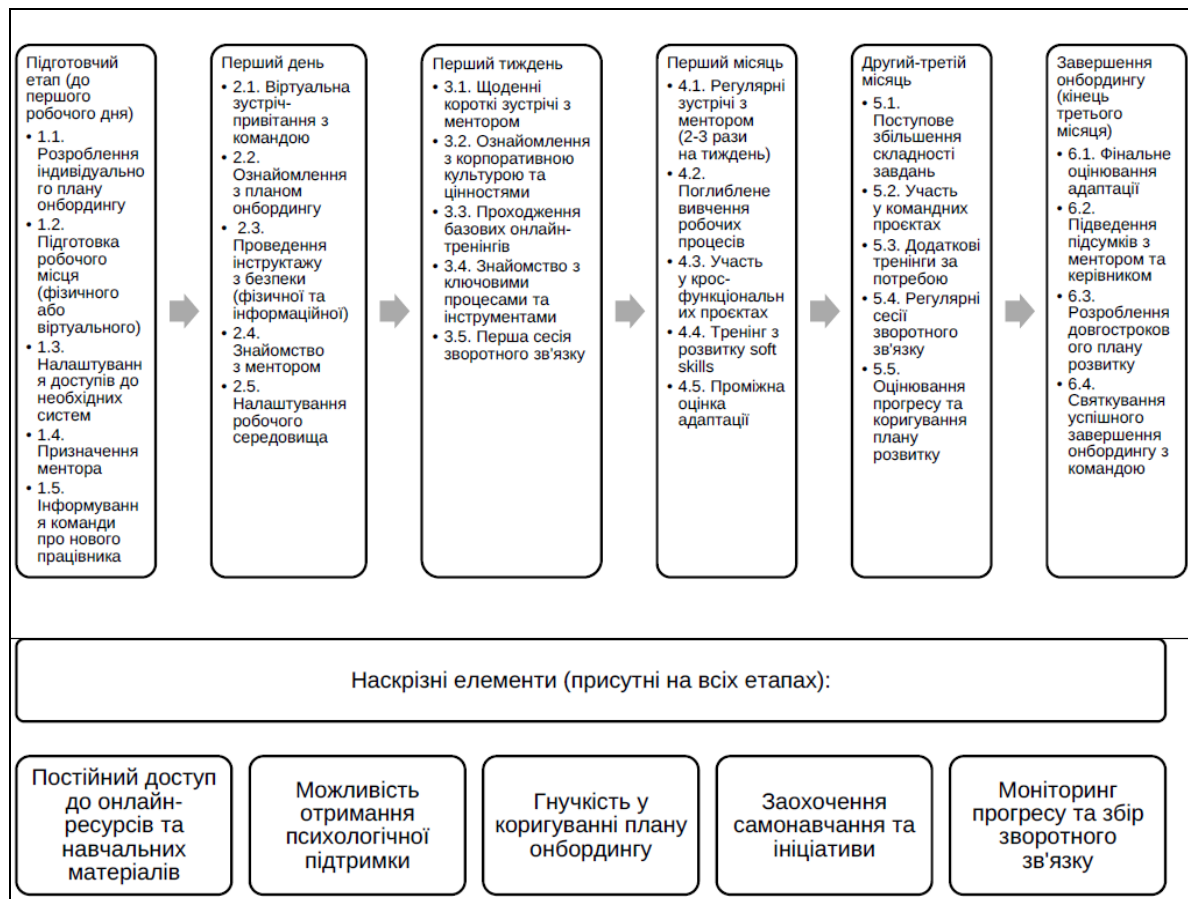


Рис. 1.3. Структура процесу адаптації (онбордингу) персоналу

Джерело: [1].

Для ефективної реалізації процесу адаптації використовується програма адаптації – документ, в якому описано етапи процесу адаптації, відповідні заходи, строк їх реалізації та особи, відповідальні за їх впровадження [6, с. 176].

Зазвичай програма адаптації розрахована на період випробувального терміну [15] та складається з двох частин – загальної частини та індивідуальної програм [6, с. 177].

Основні сучасні тенденції адаптації персоналу в Україні та розвинених країнах світу відображені на рисунку 1.4.

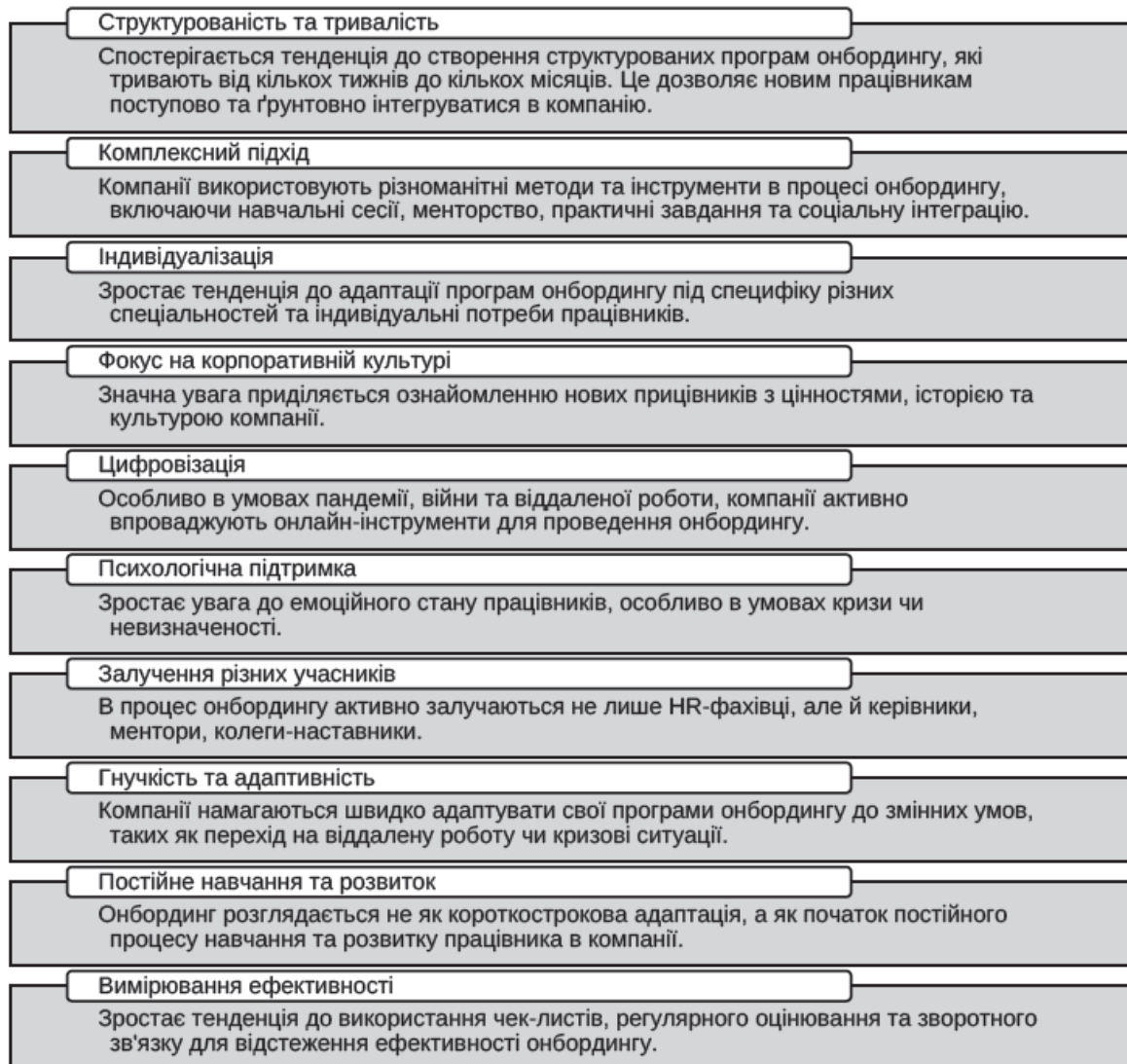


Рис. 1.4. Тенденції адаптації (онбордингу) в бізнесовій практиці України та світу

Джерело: [1].

Основні чинники успішної адаптації персоналу:

- привабливість підприємства як роботодавця;
- конкурентність та прозорість компенсаційної політики;

- умови праці, оснащення та організація робочих місць;
- рівень організації усіх HR-процесів (прозорість, чіткість, справедливість);
- якість регламентаційних документів (інструкцій, положень, регламентів);
- рівень розвитку корпоративної культури підприємства;
- соціально-психологічний клімат у колективі, налагодження комунікацій, організація командної роботи;
- індивідуальні характеристики нових працівників (компетентність, мотивація, особистісні якості, адаптивність) [2, с. 141].

Сучасні методи оцінки адаптації персоналу відображено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи оцінки адаптації персоналу

Метод	Сутність
eNPS (Employee Net Promoter Score)	дозволяє виміряти лояльність працівників, виявити працівників-деструкторів і працювати з ними
Q12	опитувальник з дванадцяти запитань, що дозволяють визначити, наскільки щасливі ваші працівники та на що варто звернути увагу
Метод 360 градусів	оцінка ділових якостей працівника з боку колег, керівників, підлеглих, клієнтів і порівняння цих даних з його самооцінкою
Матричний метод	порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю працівника відповідно до посадової інструкції
Оцінка ефективності комунікації	допомагає проаналізувати особливості комунікації працівників та розробити план усунення складнощів
Оцінка виконання завдань/досягнення поставлених цілей	зіставлення отриманих результатів і термінів виконання завдань із плановими, що допомагає своєчасно виявляти труднощі та невідповідності й усувати їх
Метод стимулювальних оцінок	визначення основного фактора мотивації працівника, про що необхідно повідомити керівника, щоб правильно впливати на нього та мотивувати
Методика DISC	поділ людей за темпераментом на чотири основні типи: домінування, вплив, сталість, відповідність, що допомагає зрозуміти, що мотивує/демотивує працівника, і відповідним чином впливати на нього
Методика HOGAN	тест для оцінки компетенцій, який допомагає оцінити відповідність особистісних і професійних компетенцій працівника необхідним на його посаді

Джерело: [3, с. 330].

А. Василик та К. Мурза вважають, що «процес адаптації можна вважати закінченим, якщо: робота не викликає у співробітника почуття напруги, страху, невпевненості, стала звичною для нього; він опанував необхідний обсяг знань і

навичок; поведінка новачка відповідає вимогам його посади й керівника; його професійні показники влаштовують безпосереднього керівника (відповідають встановленим нормативам); працівник бажає вдосконалюватися в професії, з якою він пов'язує своє майбутнє; трудовий внесок і його оцінювання з боку організації викликають у співробітника почуття задоволення; досягнення у професійній діяльності він пов'язує з життєвим успіхом» [2, с. 143].

Отже, в Розділі 1 кваліфікаційної роботи було з'ясовано сутність адаптації, під якою розуміємо пристосування працівника до умов трудової діяльності в новому для нього виробничому середовищі. Основними складовими виробничої адаптації є організаційна, професійна, психологічна та соціальна. Процес адаптації неможливий без успішної організаційної соціалізації працівників – процесу здобуття працівником соціальних знань та навичок, необхідних для того, щоб взяти на себе організаційну роль.

В теоретико-методичному розділі проаналізовано цілі, завдання, принципи та головні підходи до адаптації персоналу («оптичний», «армійський», «партнерський»). Наведено класифікацію видів адаптації за змістом (професійна, організаційна, психологічна, соціальна), рівнем проведення (первинна, вторинна), суб'єктно-об'єктними відносинами (активна, пасивна), ступенем завершеності процесу (повна, часткова, дезадаптація). Охарактеризовано загальні етапи процесу онбордингу, основні методи, інструменти, процедури та практики адаптації персоналу. Розглянуто основні сучасні тенденції адаптації персоналу в Україні та розвинених країнах світу, основні чинники успішної адаптації персоналу, сучасні методи оцінки адаптації персоналу та критерії, за якими процес адаптації можна вважати завершеним.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УЗИНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Загальна характеристика Узинської міської ради та системи управління персоналом в організації

Узинська міська територіальна громада об'єднує мешканців міста Узин та 13 сіл (Василів, Вербове, Іванівка, Йосипівка, Затиша, Красне, Павлівка, Мала Антонівка, Михайлівка, Олійникова Слобода, Сухоліси, Чепиліївка, Тарасівка). Територія громади, згідно з адміністративно-територіальним устроєм України, входить до складу Білоцерківського району Київської області та займає площу 291,232 кв км. Населення громади – близько 18540 осіб. Основним локальним нормативно-правовим актом територіальної громади є її Статут [16].

Громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування та здійснює його як безпосередньо (шляхом місцевих виборів; місцевого референдуму; консультативного опитування; участі членів громади у підготовці та прийнятті рішень органами місцевого самоврядування та самоорганізації населення), так і через Узинську міську раду, її виконавчі органи та посадових осіб.

Узинська міська рада – виборний представницький орган місцевого самоврядування, який складається з депутатів (26 осіб, які здійснюють свої повноваження на громадських засадах) і, згідно з Конституцією та законами України, представляє інтереси територіальної громади та приймає рішення від її імені. Міська рада є юридичною особою, має власну печатку, рахунки в банку, символіку, набуває від свого імені майнових та особистих немайнових прав та несе обов'язки, може бути позивачем і відповідачем в судах та мати інші реквізити і повноваження відповідно до законодавства. Завдання, функції та повноваження міської ради здійснюються відповідно до статей 10, 25, 26 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [17]. Робочими органами міської ради є постійні і тимчасові комісії, які обираються з числа

депутатів для вивчення, попереднього розгляду і підготовки проектів рішень міської ради. Координує роботу постійних комісій секретар ради, який обирається радою з числа її депутатів на строк повноважень ради за пропозицією міського голови та працює в раді на постійній основі. Кожен депутат, окрім секретаря міської ради, повинен входити до складу однієї з постійних комісій міської ради. Голови комісій обираються радою на її пленарному засіданні відкритим голосуванням більшістю голосів від загального складу ради. Формами роботи міської ради є пленарні засідання (сесії) ради та робота комісій ради. Порядок роботи міської ради та постійних комісій визначається Регламентом Узинської міської ради [18] та Положенням про постійні комісії [19]. Назви комісій відповідають їх завданням та функціональній спрямованості. Згідно з Розділом 8 Положення про постійні комісії, в Узинській міській раді функціонує 5 постійних комісій:

1) Постійна комісія з питань планування, бюджету, фінансів, інвестицій, регуляторної політики, міжнародних відносин, соціально-економічного розвитку та зовнішньоекономічних зв'язків;

2) Постійна комісія з питань транспорту, зв'язку, промисловості, торгівлі, побутового обслуговування, будівництва, архітектури, житлово-комунального господарства, управління комунальним майном та благоустрою;

3) Постійна комісія з питань агропромислового комплексу, земельних, водних, лісових ресурсів, екології, використання надр та приватизації;

4) Постійна комісія з питань соціального захисту, освіти, культури, спорту, молодіжної політики, духовності, охорони здоров'я та культурного розвитку;

5) Постійна комісія з питань прав людини, законності, регламенту, депутатської етики та протидії корупції [19].

Виключною компетенцією міської ради є утворення виконавчого комітету – колегіального виконавчого органу міської ради, який є юридичною особою та утворюється для здійснення виконавчих функцій і повноважень самоврядування у межах, визначених законодавством України. Виконавчий комітет утворюється міською радою за поданням міського голови на строк

повноважень міської ради у складі: міського голови, заступників міського голови, секретаря міської ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету міської ради, старост, членів виконавчого комітету. Організаційною формою роботи виконавчого комітету є його засідання, які скликаються міським головою в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць. Виконавчий комітет є підзвітним і підконтрольним раді (контроль за рішеннями виконавчого комітету здійснюється постійними комісіями ради), а з питань здійснення ним повноважень органів виконавчої влади, підконтрольним відповідним органам виконавчої влади.

За пропозицією міського голови рада затверджує структуру виконавчих органів ради, загальну чисельність апарату ради та її виконавчих органів відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України, витрат на їх утримання. Міська рада у межах затверджених нею структури і штатів створює відділи, управління та інші виконавчі органи для здійснення повноважень, що належать до відання виконавчих органів міської ради. Відділи, управління та інші виконавчі органи ради є підзвітними і підконтрольними раді, підпорядкованими її виконавчому комітету, міському голові. Керівники відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради призначаються на посаду і звільняються з посади міським головою одноособово. Повноваження виконавчих органів міської ради визначаються відповідними Положеннями про ці органи, які затверджуються міською радою за поданням міського голови.

У межах, встановлених законами України, виконавчі органи міської ради здійснюють власні і делеговані повноваження у сферах і галузях: соціально-економічного і культурного розвитку; планування та обліку; бюджету, фінансів і цін; управління комунальною власністю; житлово-комунального господарства; побутового, торгівельного обслуговування; громадського харчування; транспорту, зв'язку та будівництва; освіти, охорони здоров'я, культури і спорту; регулювання земельних відносин і охорони навколишнього природного середовища; соціального захисту населення;

зовнішньоекономічної, оборонної діяльності; адміністративно-територіального устрою; забезпечення законності, правопорядку, охорони прав, свобод, законних інтересів громадян та інші повноваження.

Організаційну структуру Узинської міської ради наведено на рис. 2.1.

Відповідно до статті 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 02.05.2023 р., «в органі місцевого самоврядування утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу. Положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування розробляється з урахуванням Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування [20]».

Згідно з Положенням про відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради, основними завданнями відділу щодо управління персоналом є: організація і здійснення кадрової роботи; документальне оформлення вступу на службу до міської ради, її проходження та припинення; здійснення заходів щодо організації роботи конкурсної та атестаційної комісій; участь у заходах по боротьбі з корупцією; обчислення загального стажу, стажу роботи в органах місцевого самоврядування та державного стажу роботи, контроль за встановленням надбавок за вислугу років та надання відпусток відповідної тривалості [21].

Згідно з Посадовою інструкцією, до завдань та обов'язків начальника відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом належать: ведення та зберігання особових справ, особових карток та трудових книжок працівників; обчислення стажу роботи та служби в органі місцевого самоврядування; підготовка розпоряджень міського голови про встановлення надбавок за вислугу років та присвоєння чергових рангів посадовим особам місцевого самоврядування; контроль за використанням працівниками щорічних основних та додаткових відпусток, обчислення їх тривалості; підготовка розпоряджень міського голови з кадрових питань; розроблення структури та штатного розпису міської ради; контроль наявності та зберігання посадових

Узинська міська рада

Постійні комісії (26 депутатів)

з питань планування, бюджету, фінансів, інвестицій, регуляторної політики, міжнародних відносин, соціально-економічного розвитку та зовнішньоекономічних зв'язків

з питань транспорту, зв'язку, промисловості, торгівлі, побутового обслуговування, будівництва, архітектури, житлово-комунального господарства, управління комунальним майном та благоустрою

з питань агропромислового комплексу, земельних, водних, лісових ресурсів, екології, використання надр та приватизації

з питань соціального захисту, освіти, культури, спорту, молодіжної політики, духовності, охорони здоров'я та культурного розвитку

з питань прав людини, законності, регламенту, депутатської етики та протидії корупції

Апарат міської ради та її виконавчого комітету (14 осіб)

Міський голова

Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів

Заступник міського голови Секретар міської ради

Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету

Старости (8) Інспектор – радник міського голови

Виконавчі органи

Фінансове управління
(4)

Загальний відділ (4)

Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом (4)

Фінансово-господарський відділ (8)

Гуманітарний відділ (4)

Відділ соціальної та ветеранської політики (4)

Відділ з питань юридичної та оборонно-мобілізаційної роботи і взаємодії з правоохоронними органами (4)

Відділ економічної, інвестиційної діяльності та агропромислового розвитку (3)

Служба у справах дітей та сім'ї (3)

Центр надання адміністративних послуг (18)

Відділ земельних відносин, комунальної власності та архітектури (5)

Відділ ЖКГ, благоустрою та розвитку інфраструктури (2)

Сектор з питань надзвичайних ситуацій, цивільного захисту населення та охорони праці (2)

Рис. 2.1. Організаційна структура Узинської міської ради

Джерело: складено автором за [19; 24].

інструкцій працівників; перевірка щодо дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; підготовка розпоряджень для офіційного веб-сайту Узинської ТГ про проведення конкурсу на заміщення вакантних посад у виконавчих органах міської ради, збір та підготовка документів для конкурсної комісії; підготовка матеріалів щодо заохочення та нагородження персоналу на місцевому рівні, а також клопотання до вищих органів державної влади щодо нагородження тощо [23].

Відповідно до статті 33 Статуту Узинської міської територіальної громади [16], для забезпечення рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування, діє конкурсна система відбору кадрів на посади місцевого самоврядування в громаді. Конкурсна комісія для відбору кадрів затверджується розпорядженням міського голови.

З метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, конкурс проводиться відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування.

Відомості про вакансії службовців публікуються в місцевій газеті, на офіційному сайті міської ради [22] та розповсюджуються через інші засоби масової інформації не пізніше, ніж за один місяць до проведення конкурсу.

Кандидати на зайняття посади службовця місцевого самоврядування, документи яких пройшли перевірку, проходять тестування, співбесіду та/або інші види оцінювання відповідно до Порядку проведення конкурсу. Вимоги до професійної компетентності кандидатів на зайняття посади службовця місцевого самоврядування I, II та III категорій викладено в статті 19 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 02.05.2023 р. [25].

Вступ на службу здійснюється шляхом призначення громадянина України за результатами конкурсу на посаду службовця місцевого самоврядування.

Відповідно до статті 32 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 02.05.2023 р., у розпорядженні (наказі) про

призначення на посаду керівник служби може встановити випробування з метою перевірки відповідності службовця місцевого самоврядування займаній посаді із зазначенням його строку. При призначенні особи на посаду вперше, встановлення випробування є обов'язковим. Тривалість випробування – до шести місяців. Керівник служби має право звільнити службовця з посади до закінчення строку випробування у разі встановлення його невідповідності займаній посаді. У такому випадку керівник служби зобов'язаний попередити службовця про звільнення у письмовій формі не пізніше як за сім календарних днів із зазначенням підстав невідповідності займаній посаді [25].

Штатну чисельність виконавчого апарату Узинської міської ради відображено на рис. 2.1 – вона складає 85 осіб.

Проаналізуємо структуру персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради. На 01.01.2025 р. у виконавчому апараті Узинської міської ради працювало 65 посадових осіб місцевого самоврядування, з них 19 чоловіків та 46 жінок. Статеву структуру відображено на рис. 2.2, який свідчить, що чоловіки становлять близько третини посадових осіб виконавчого апарату Узинської міської ради.

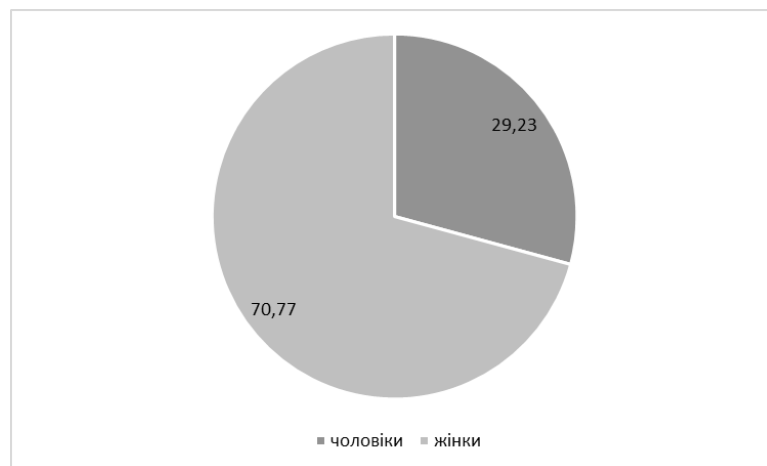


Рис. 2.2. Статева структура персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради на 01.01.2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними Узинської міської ради

Відповідно до статті 17 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 02.05.2023 р., на службу в органах місцевого самоврядування може вступити особа, віком від 18 до 65 років [25].

Вікову структуру персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради представлено на рис. 2.3.

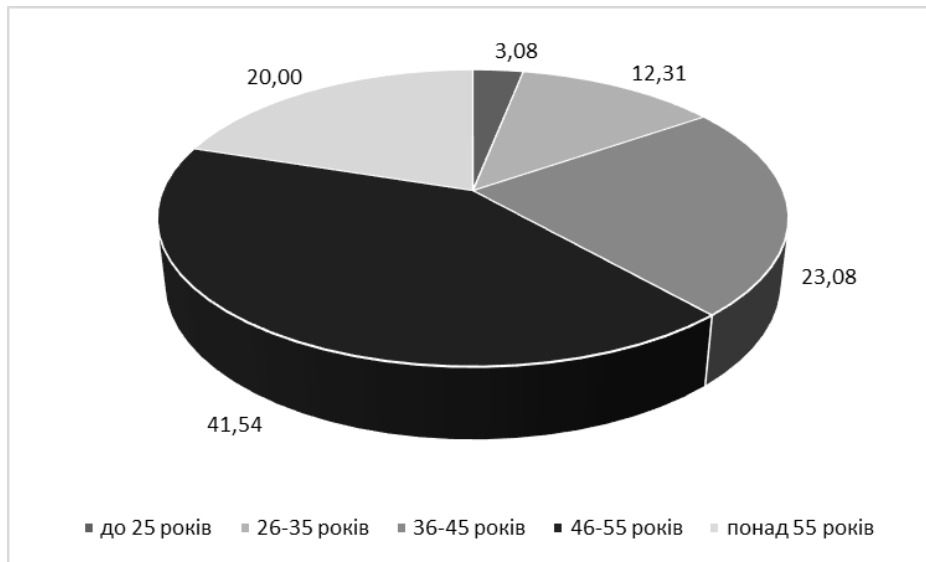


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради на 01.01.2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними Узинської міської ради

Як бачимо з рис. 2.3, найбільше персоналу (41,54 %) належить до вікової категорії 46-55 років, 23,08 % - до вікової категорії 36-45 років та 20 % - до вікової категорії понад 55 років. Найменша частка персоналу (3,08 %) належить до вікової категорії 25 років.

Структуру персоналу за стажом служби в органах місцевого самоврядування відображено на рис. 2.4. Як бачимо, 43,54 % працівників мають стаж служби в органах місцевого самоврядування та/або стаж державної служби понад 10 років, що дає можливість зробити висновок про досвідченість посадових осіб виконавчого апарату Узинської міської ради. 25,81 % персоналу мають стаж служби від 6 до 10 років; 30,65 % - до 5 років, з них 7 осіб – до 1 року. Тобто можемо констатувати, що існує «притік нової крові» - вчорашніх випускників ЗВО та осіб, які мають досвід роботи в бізнесових структурах,

знають проблеми мешканців громади, бажають докласти зусиль для їх вирішення.

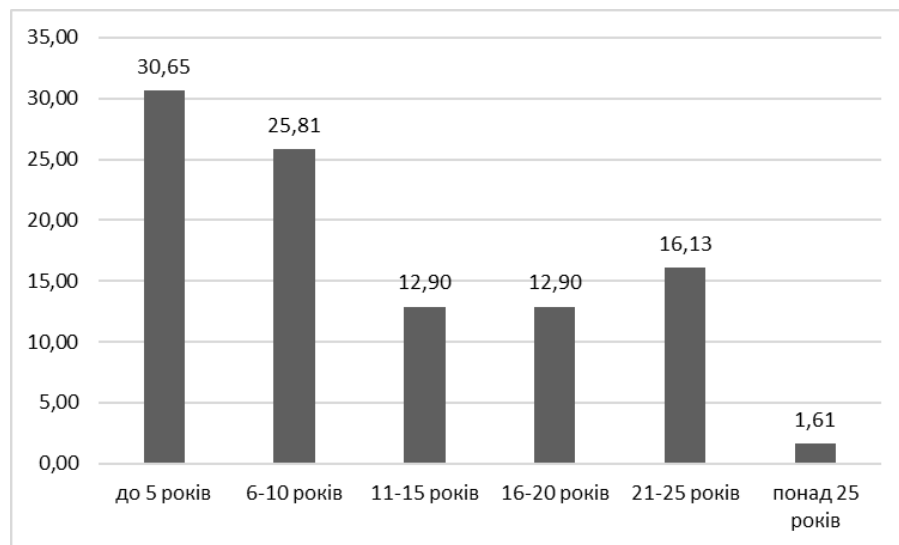


Рис. 2.4. Структура персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради за стажем служби в органах місцевого самоврядування та стажем державної служби на 01.01.2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними Узинської міської ради

Серед посадових осіб Узинської міської ради є учасники бойових дій, зокрема, начальник відділу з питань юридичної та оборонно-мобілізаційної роботи і взаємодії з правоохоронними органами.

2.2. Дослідження особливостей управління адаптацією та соціалізацією персоналу в Узинській міській раді

Учасниками процедури адаптації в Узинській міській раді є: міський голова; секретар міської ради; старости; керуючий справами виконавчого комітету; працівники Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом; керівники структурних підрозділів, в яких працюють новопризначені чи переведені на іншу посаду особи місцевого самоврядування або ті з них, хто мав тривалу перерву у роботі; працівники підрозділів, в яких працюють особи, що проходять адаптацію; безпосередньо особи, які проходять

адаптацію. Організацію та координацію процедури адаптації покладено на Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом.

Здійснюючи процес адаптації, працівники відділу керуються Методичними рекомендаціями щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування, затвердженими наказом № 55-22 НАДС від 08.07.2022 р. [26]. Названі рекомендації мають на меті забезпечити уніфікований системний підхід до процедури адаптації не лише новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування, а й тих, хто мав перерву у роботі та приступає до виконання посадових обов'язків (після закінчення відпустки по догляду за дитиною або завершення військової служби, що нині є дуже актуальним), а також переведених на іншу посаду в органі місцевого самоврядування.

Рекомендації містять опис типових етапів адаптації та заходів, що здійснюються під час їх проведення, методичні матеріали для підвищення ефективності цього процесу: чек-листи для учасників адаптації; приклад програми адаптації; орієнтовну структуру довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування; а також форми для отримання зворотного зв'язку від посадовця, який проходив адаптацію, та його наставника для визначення успішності процедури проведення адаптації тощо.

Завданнями процесу адаптації новопризначених чи переведених на іншу посаду осіб місцевого самоврядування Узинської міської ради або тих з них, хто мав тривалу перерву у роботі, є швидке освоєвання та комфортне перебування цих працівників в колективі та на новому робочому місці; розвиток компетентностей, особистих та ділових якостей, які необхідні для самостійного та якісного виконання посадових обов'язків; долучення до організаційної культури та командної роботи, що загалом призводить до зменшення плинності кадрів та швидшого досягнення посадовими особами очікуваного рівня результативності службової діяльності.

Тривалість адаптації встановлюється керівником Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом разом з безпосереднім керівником окремо для кожної новопризначеної посадової особи з урахуванням обсягу та складності її посадових обов'язків, початкового рівня професійної компетентності та особистих якостей. Тривалість адаптації переважно триває від 3 до 6 місяців.

Зазвичай процес адаптації складається з п'яти етапів.

На підготовчому етапі керівник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради разом з безпосереднім керівником планують та готують зустріч новопризначеної посадової особи та її перший робочий день:

- узгоджують дату та час зустрічі;
- повідомляють їх всім учасникам, які будуть задіяні в організації адаптації;
- розподіляють ролі (керівник адаптації – зазвичай керуючий справами виконавчого комітету; наставник – керівник структурного підрозділу, в якому працюватиме новопризначена посадова особа; координатор – керівник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом);
- розподіляють завдання між учасниками (керівник адаптації здійснює переважно моніторинг та контроль досягнення завдань адаптації; наставник – надає новопризначеній посадовій особі консультації, поради, роз'яснення з усіх питань, пов'язаних з виконанням її посадових обов'язків, допомагає освоїтись в колективі; координатор – організовує та координує процес адаптації, збирає зворотний зв'язок);
- здійснюють підготовку робочого місця новопризначеної посадової особи.

За даними Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради, рішення про кандидатуру наставника ухвалює у більшості випадків керуючий справами виконавчого комітету (табл. 2.1). Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та

управління персоналом надає наставникам необхідну інформаційну, методично-консультативну та організаційно-технічну підтримку.

Таблиця 2.1

**Посадові особи Узинської міської ради, які приймають рішення про
кандидатуру наставника**

Новопризначена посадова особа	Посадові особи, які приймають рішення про кандидатуру наставника
Міський голова	Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом спільно з посадовою особою місцевого самоврядування, яка має не менше 2 років керівного досвіду роботи в цьому органі місцевого самоврядування та/або яка займає найвищу посаду по відношенню до інших посадових осіб місцевого самоврядування
Заступник міського голови	Міський голова
Секретар міської ради, керуючий справами виконавчого комітету, староста	Міський голова
Керівник відділу, управління та іншого виконавчого органу ради	Міський голова
Новопризначена посадова особа, яка займає посаду у відділі, управлінні та іншому виконавчому органі ради	Керуючий справами виконавчого комітету

Джерело: за даними Узинської міської ради

Під час підготовчого етапу керівник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом обговорює з безпосереднім керівником програму адаптації новопризначеної посадової особи, перелік заходів, які необхідно включити до програми, та їх виконавців.

На вступному етапі (в перший робочий день) керівник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом ознайомлює новопризначену посадову особу з актом про призначення на посаду; посадовою інструкцією; положенням про структурний підрозділ, на посаду в якому її призначено; регламентом Узинської міської ради; загальними правилами етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування; колективним договором тощо. Потім представляє новопризначену посадову особу її безпосередньому керівнику (який у більшості випадків є наставником),

а той, в свою чергу знайомить новачка з колективом структурного підрозділу та його робочим місцем. Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом організовує складення присяги посадової особи місцевого самоврядування згідно з частиною першою статті 11 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [25]. Зазвичай представник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом ознайомлює новопризначену посадову особу із структурними підрозділами та сприяє в оформленні службового посвідчення та зарплатної картки.

На ознайомчому етапі (перший тиждень роботи) наставник (як правило, керівник відділу) ознайомлює новопризначену посадову особу з:

- місією, цілями, організаційною структурою, функціями структурних підрозділів, правилами внутрішнього трудового розпорядку та режимом роботи органу місцевого самоврядування, питаннями охорони праці та техніки безпеки;
- стратегічними документами розвитку територіальної громади, місцевими програмами;
- поточними завданнями Узинської міської ради, виконавчого комітету, виконавчого органу, структурного підрозділу, а також розподілом функціональних обов'язків;
- порядком проходження документів та роботи в системі електронного документообігу, інструкцією з діловодства, а також типовими помилками, які можуть виникати у роботі з документами;
- організаційною культурою та традиціями, правилами поведінки, особливостями дрес-коду.

Під час етапу входження в посаду (перші два місяці роботи) наставник забезпечує супровід та підтримку новопризначеного працівника в процесі виконання ним робочих завдань, планування роботи та досягнення встановлених цілей, дотримання процедур та правил, налагодженні комунікації та взаємодії в колективі, а також сприяє розвитку навичок самоорганізації та самостійності в роботі.

На етапі занурення в роботу (від двох до шести місяців) наставник (керівник відділу) поступово ускладнює завдання для новопризначеного працівника, що надає йому можливість проявляти свою професійну компетентність та ініціативу; рекомендує корисні для роботи нормативно-правові акти, публікації, онлайн-курси; допомагає виявляти та виправляти недоліки в роботі. Зазвичай етап занурення в роботу вважається завершеним, коли працівник працює автономно, результативно, самостійний, дисциплінований, дотримується строків виконання роботи тощо.

З метою з'ясування ефективності процесу адаптації та соціалізації персоналу в Узинській міській раді було проведено опитування працівників, які перебувають на службі в органі місцевого самоврядування до одного року та учасника бойових дій, який після перерви у роботі приступив до виконання посадових обов'язків. Всього в опитуванні взяли участь 8 осіб. Для опитування було використано Рекомендовану форму зворотного зв'язку новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування для перевірки успішності проведення її адаптації, наведену в додатку 7 до Методичних рекомендацій [26]. Респонденти надали свої відповіді, заповнивши Google-форму (додаток А).

Результати опитування засвідчили, що в Узинській міській раді встановлені та реалізуються процедури адаптації нових працівників. Серед методів адаптації респонденти відзначили наявність наставника, welcome-тренінг, реалізацію програм введення в посаду.

Узагальнення результатів опитування дає змогу визначити успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді (рис. 2.5), а також елементи та напрямки процесу адаптації, які потребують посиленої уваги та зусиль не лише з боку Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом, а й з боку всіх суб'єктів (учасників) процесу адаптації (рис. 2.6).

Таким чином, в Розділі 2 кваліфікаційної роботи було надано організаційну характеристику Узинської міської ради та її виконавчих органів. Побудовано схему організаційної структури Узинської міської ради.

Успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді	
1	Вступний етап (перший робочий день): 88 % новопризначених працівників завчасно повідомлені та отримали привітання з призначенням на посаду, їм було надано інформацію, необхідну для першого дня роботи
2	В колективі створена атмосфера взаємопідтримки та допомоги, новопризначені працівники не відчували напруги та переконались, що працівники органу місцевого самоврядування дотримуються цінностей, правил етичної поведінки та організаційної культури (100 % респондентів)
3	Надається всі необхідна інформація для початку виконання посадових обов'язків (100 % респондентів)
4	Функціонує інститут наставництва: наставники своєчасно, доступно та зрозуміло надавали практичну допомогу та підтримку (88 % респондентів); з боку наставників не відчували упередженого ставлення 100 % опитаних.
5	Новопризначеним посадовим особам чітко роз'яснено коло посадових обов'язків, які розподілені на думку респондентів справедливо (100 % респондентів); нові працівники розуміють, яких показників від них очікують (100 % респондентів); ознайомлені з правилами етичної поведінки, рекомендованим дрес-кодом.
6	Новопризначені працівники розуміють перспективи подальшого професійного зростання у межах підрозділу та органу місцевого самоврядування в цілому (100 % та 88 % відповідно)
7	Новопризначені посадові особи стверджують, що передбачено можливість участі у навчальних, комунікативних заходах тощо

Рис. 2.5. Успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді

Джерело: складено автором за результатами опитування

Елементи та напрямки процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді, які потребують удосконалення	
1	Окремі новопризначені посадові особи вважають, що вони витратили багато часу на пошуки та вивчення необхідних для роботи нормативно-правових актів.
2	25 % новопризначених працівників не мають повного та всебічного бачення та розуміння діяльності всіх структурних підрозділів органу місцевого самоврядування.
3	25 % новопризначених посадових осіб вважають, що програма адаптації нечітка та незрозуміла.
4	Не користувались матеріалами довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування 75 % новопризначених працівників.
5	13 % новопризначених працівників вважають, що потреби та напрями підготовки, пов'язані з реалізацією їхнього потенціалу на посаді та необхідні для подальшого просування, визначені нечітко, ще 13 % відчували труднощі з наданням відповіді на це запитання.
6	38 % новопризначених посадових осіб вважають, що їх керівник несправедливо їх критикує.

Рис. 2.6. Елементи та напрямки процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді, які потребують удосконалення

Джерело: складено автором за результатами опитування

Проаналізовано Положення про відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради, його основні завдання. З'ясовано визначені в Посадовій інструкції завдання та обов'язки начальника відділу щодо управління персоналом.

Проаналізовано штатну чисельність виконавчого апарату Узинської міської ради, статеву та вікову структуру посадових осіб місцевого самоврядування, структуру персоналу за стажом служби в органах місцевого самоврядування. З'ясовано, що 30,65 % працівників мають стаж служби в органах місцевого самоврядування до 5 років, з них 7 осіб – до 1 року. Серед посадових осіб є учасники бойових дій. Отже, для швидкого досягнення посадовими особами очікуваного рівня результативності службової діяльності має бути налагоджений механізм адаптації новопризначених чи переведених на іншу посаду осіб місцевого самоврядування.

Визначено учасників процедури адаптації. Встановлено, що організацію та координацію процедури адаптації покладено на Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом, працівники якого, здійснюючи процес адаптації, керуються Методичними рекомендаціями щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування, затвердженими наказом № 55-22 НАДС від 08.07.2022 р.

Описано процес адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді, який складається з п'яти етапів: підготовчого, вступного, ознайомчого, етапу входження в посаду та етапу занурення в роботу.

За результатами опитування працівників, які перебувають на службі в органі місцевого самоврядування до одного року та учасника бойових дій, визначено успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді, а також елементи та напрямки процесу адаптації, які потребують посиленої уваги та зусиль не лише з боку Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом, а й з боку всіх суб'єктів (учасників) процесу адаптації.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Беручи до уваги результати опитування новопризначених посадових осіб Узинської міської ради щодо ефективності процесу адаптації, було розроблено основні напрями його удосконалення.

Зокрема, в перший робочий день новопризначеної посадової особи рекомендуємо Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом розіслати електронною поштою працівникам органу місцевого самоврядування інформацію про нового співробітника: ім'я, прізвище, посада, номер телефону, адреса електронної пошти, номер кабінету тощо. Новопризначеній посадовій особі місцевого самоврядування рекомендуємо надіслати на електронну адресу вітальний лист, до якого обов'язково прикріпити пам'ятку (чек-лист) (додаток Б), довідник та програму адаптації.

Саме розроблення та надання новим працівникам Довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування (може існувати як в паперовій, так і в електронній формі) дозволить, на нашу думку, позбутися недоліків процесу адаптації, зазначених у пунктах 1, 2 та 4 рис. 2.6. В довіднику слід висвітлити всю найважливішу інформацію, необхідну для роботи новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування (додаток В).

Програму адаптації молодого працівника слід розробляти з врахуванням її рекомендованої форми, наведеної в додатку 4 Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування [26] (додаток Г). Проте, на нашу думку, форму програми слід удосконалити, вказавши не лише орієнтовний строк виконання, а й відповідальних за реалізацію окремих пунктів та форму оцінки (за необхідності) [27, с. 55].

Також, на нашу думку, при розробці програми адаптації необхідно враховувати особливості програм адаптації персоналу під час війни, визначені українськими науковцями та відображеними в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Особливості сучасних програм адаптації персоналу в Україні

Особливості	Переваги	Недоліки
Гнучкість та адаптивність	Можливість швидко реагувати на зміни умов. Індивідуальний підхід до кожного працівника.	Складність стандартизації процесу. Потреба в постійному оновленні програм.
Фокус на психологічній підтримці	Допомагає працівникам впоратися зі стресом. Підвищує лояльність до компанії.	Вимагає додаткових ресурсів та експертизи. Може бути складно реалізувати віддалено.
Віртуалізація процесів	Можливість проводити онбординг віддалено. Економія ресурсів.	Обмежені можливості для особистої взаємодії. Технічні проблеми можуть ускладнити процес.
Інтеграція аспектів безпеки	Підвищує готовність працівників до кризових ситуацій. Демонструє турботу компанії про персонал.	Може створювати додаткову напругу. Вимагає регулярного оновлення відповідно до змін ситуації.
Скорочені та інтенсивні програми	Швидша інтеграція працівників. Економія часу та ресурсів.	Ризик поверхневої адаптації. Можливе перевантаження новою інформацією.
Акцент на розвитку soft skills	Покращує комунікацію та взаємодію в команді. Підвищує адаптивність працівників.	Може відволікати від розвитку технічних навичок. Складно виміряти ефективність.

Джерело: [1].

Вважаємо, що на перше місце при розробці програми адаптації має бути поставлено забезпечення життя новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування та підтримка їх продуктивності. По-перше, працівник повинен бути готовим до різних загроз, починаючи від повітряних атак, та мати не просто чіткий план дій на випадок надзвичайних подій, а й в таких ситуаціях діяти автоматично [28, с. 167]. Тому вважаємо за необхідне підготувати додаткову довідкову інформацію та рекомендації (гайди) з актуальною інформацією про особливості поведінки під час повітряних тривог, інших форс-мажорних обставин [3, с. 328], а до програми адаптації включити інструктажі з техніки безпеки та тренінги щодо дій у форс-мажорних обставинах.

По-друге, підтримка продуктивності працівників передбачає не лише створення безпечних умов праці, але і реалізацію заходів, які сприятимуть психологічній стійкості новопризначених посадових осіб. Високий рівень стресу та емоційного напруження в умовах воєнного стану, які посилюються у зв'язку з отриманням нової роботи, новими вимогами до професійних знань та умінь, входженням в новий колектив, можуть призвести до зниження продуктивності, погіршення якості роботи та навіть до вигорання співробітників [28, с. 166-167]. Тому вважаємо, що до програми адаптації слід включити заходи щодо укріплення ментального здоров'я, психологічної допомоги (впровадження, за можливості, професійної допомоги психолога для проведення адаптаційних заходів), боротьби з професійним та емоційним вигоранням [29]. Працівникам Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом слід розробити спеціальні інструктивні матеріали у легкодоступній формі (підбірка відео, подкастів, коміксів, серії блогів) з порадами щодо здійснення психологічної самопомоги. Наставники мають здійснювати постійний моніторинг стресостійкості та психічного здоров'я нових співробітників, а колеги – ставитися до них з особливою емпатією, виявляти готовність прийти на допомогу при вирішенні робочих питань та особистих проблем [3, с. 328-329].

Трудова діяльність посадових осіб місцевого самоврядування передбачає значний ступінь комунікацій та супроводжується значним емоційним навантаженням. Тому керівництво органом місцевого самоврядування має більше уваги приділяти покращенню комунікаційних процесів. В межах психологічної адаптації головною вимогою є «екологічна» комунікація з працівниками [30, с. 51]. Зокрема, відкритий і прозорий діалог між членами команди є ключовим для координації зусиль та швидкого реагування на зміни ситуації [28, с. 167]. Надання персоналу повної інформації щодо проблем та планів їх подолання є дуже важливим для того, щоб уникнути поширення чуток, які можуть завдати шкоди ефективності роботи органу місцевого самоврядування [31, с. 351]. Послідовна і впевнена комунікація з працівниками

допоможе зміцнити організаційну культуру. Керівники структурних підрозділів повинні стати джерелом своєчасної та достовірної інформації та порад з попередження негативних наслідків для новопризначених працівників [30, с. 51]. До програми адаптації має бути включено пункт якнайшвидшого приєднання нового працівника до внутрішніх каналів комунікації з можливістю отримувати інформацію, поради та підтримку, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування. Доречно використовувати інтеграційні онлайн-платформи і сучасні канали комунікації для систематизації всієї необхідної інформації про особливості онбордингу в умовах воєнного часу в одному місці та її оновлення в разі потреби [3, с. 328].

Як зазначають науковці, «адаптація криється більше не у фізичному місці, а в налагодженні та пристосуванні до командної роботи, комунікацій та прояву активностей» [3, с. 326]. В нинішніх умовах керівник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом має виконувати функцію своєрідного фасилітатора («to facilitate» - полегшувати, спрощувати) – людини, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію [30, с. 52]. До програми адаптації мають бути включені тренінги та навчання, які допоможуть новачку стати повноцінним членом команди, підготуватися до різних сценаріїв і злагоджено працювати в умовах підвищеної небезпеки [28, с. 167].

Важливим етапом адаптації персоналу є мотиваційна підтримка. Під час аналізу ефективності процесу адаптації в органі місцевого самоврядування було з'ясовано, що 13 % новопризначених працівників Узинської міської ради вважають, що потреби та напрями підготовки, пов'язані з реалізацією їхнього потенціалу на посаді та необхідні для подальшого просування, визначені нечітко, ще 13 % відчували труднощі з наданням відповіді на це запитання; 38 % новопризначених посадових осіб вважають, що керівник несправедливо їх критикує (рис. 2.3). Тому складовими елементами мотиваційної підтримки має бути: впровадження системи цілепокладання (OKR); зворотний зв'язок з кожним новопризначеним працівником через особисті зустрічі для обговорення

досягнень, планів, задоволеність (незадоволеність) поточним функціоналом; своєчасне визнання досягнень співробітників (як у контексті роботи, так і на рівні особистостей) [30, с. 51-52].

Важливим напрямом адаптації новопризначених посадових осіб може стати впровадження мікронавчання з використанням спеціально розроблених онлайн-курсів у інтерактивному форматі для спрощення та кращої візуалізації процесів онбордингу новачків та зменшення навантаження на наставників [3, с. 328-329]. Прикладом такого курсу може бути курс «Адаптація новопризначених державних службовців» [32].

Для всіх посадових осіб Узинської міської ради корисним буде проходження підвищення кваліфікації за програмою «Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час», затвердженою Наказом Національного агентства України з питань державної служби № 112-24 від 30.07.2024 р. [33]. Програма спрямована на розвиток компетентності посадових осіб місцевого самоврядування щодо збереження й відновлення психічного здоров'я і психологічного благополуччя для підвищення їх індивідуальної продуктивності на робочому місці та ефективності органу місцевого самоврядування в цілому. Серед тем «Психологічна адаптація на робочому місці», «Професійне вигорання», «Базова психологічна допомога в умовах війни», «Методи психологічної самодопомоги» тощо.

А для працівників Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради та її керівників актуальною, з огляду на наявність у складі посадових осіб Узинської міської ради ветерана, є загальна короткострокова програма «Адаптація ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі» (Наказ НАДС від 11 липня 2024 р. № 107-24). Метою програми є ознайомлення посадових осіб з існуючими інструментами та техніками взаємодії з ветеранами(ками) у процесі їх адаптації при поверненні на свої робочі місця чи працевлаштуванні в органах публічної влади. Завданням програми є підвищення рівня компетентності посадових осіб щодо

психологічної підтримки та зниження впливу травматичного досвіду на якість життя ветеранів(ок), підвищення їх індивідуальної продуктивності на робочому місці та ефективної діяльності органу місцевого самоврядування в цілому. Програма включає розгляд тем: «Психологічна адаптація на робочому місці», «Професійне вигорання: причини виникнення та шляхи усунення», «Базова психологічна допомога в умовах війни», «Розвиток комунікативних навичок», «Методи психологічної допомоги», «Психологічна профілактика та гігієна», «Основні форми та методи психологічної підтримки персоналу» [34].

Вважаємо, що керівник Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради має щотижня протягом першого місяця роботи новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування проводити з нею індивідуальну бесіду щодо проходження процедури адаптації з метою пошуку шляхів її удосконалення.

Для удосконалення процесу адаптації працівники Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом мають вивчати кращі практики адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (табл. 3.2) та адаптувати їх для використання в органі місцевого самоврядування.

Таблиця 3.2

**Кращі практики адаптації державних службовців та посадових осіб
місцевого самоврядування**

Служби управління персоналом	Практики адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, яких вперше призначено на посади
Сектор управління персоналом апарату Сумської районної державної адміністрації	Запропоновано алгоритм для впровадження технології наставництва як ключового інструмента професійної адаптації працівників за допомогою новітніх методів менеджменту: менторингу та коучингу. Працівникові видається брошура «Путівник новачка», в якій зібрана необхідна для роботи інформація а також міститься F.A.Q. (добірка поширених запитань, фото, контакти та місцезнаходження працівників органу, типовий план адаптації, тлумачний словник часто вживаних в роботі аббревіатур). Наставник розробляє графік зустрічей зі співробітниками інших структурних підрозділів. Кожна зустріч триває близько 15-30 хв., проводиться керівником структурного підрозділу. Новопризначеному пояснюють, як робота відділу впливає на досягнення стратегічних цілей

	адміністрації, окреслюють рід діяльності підрозділу та з'ясовують основні питання взаємодії.
Відділ по роботі з персоналом Сьомого апеляційного адміністративного суду	Розроблено власне Положення про порядок організації адаптації працівників, у якому прописано процедуру залучення нового працівника до роботи – тобто процедуру адаптації. Розроблено інформаційний буклет щодо цінностей судової системи; інформаційну довідку про установу (історія розвитку суду, особливі визначні досягнення, події, те, чим пишається колектив). Наставник, працівник по роботі з персоналом та психолог суду здійснюють роз'яснення правил спілкування з відвідувачами з урахуванням особливостей людей різного віку, соціального стану тощо. Про основні помилки, які допускають працівники суду під час оформлення документів розповідають наставник, начальник відділу та відповідальний за ведення діловодства.
Департамент управління персоналом Національної служби здоров'я України	Використовується метод наставництва у формі баддінгу. Суть його полягає у тому, що поради, рекомендації, інформація та зворотний зв'язок передаються в двосторонньому порядку, не виділяючи «старшого» і «молодшого», того хто навчає і того, хто навчається. Часто баддінг називають неформальним наставництвом. Проте якщо наставництво направлено на розвиток персоналу, то баддінг ставить за мету в першу чергу психоемоційну підтримку новачка. Розроблено алгоритм взаємодії бадді із новачком: я розповім, ти послухай; я покажу, ти подивись; зробимо разом; зроби сам, я підкажу. Чітко спланований «перший продуктивний робочий день» новопризначеного працівника.

Джерело: складено за [35].

Узагальнимо заходи, рекомендовані для удосконалення процесу адаптації новопризначених посадових осіб Узинської міської ради в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи, рекомендовані для удосконалення процесу адаптації новопризначених посадових осіб Узинської міської ради

Напрямок	Сутність
Безпека та захист	Розробити гайди з актуальною інформацією про особливості поведінки під час повітряних тривог, інших форс-мажорних обставин.
	До програми адаптації включити інструктажі з техніки безпеки та тренінги щодо дій у форс-мажорних обставинах.
Психологічна підтримка	До програми адаптації включити заходи щодо укріплення ментального здоров'я, психологічної допомоги (впровадження, за можливості, професійної допомоги психолога для проведення адаптаційних заходів), боротьби з професійним та емоційним вигоранням.
	Працівникам Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом розробити спеціальні інструктивні матеріали у легкодоступній формі (підбірка відео, подкастів, коміксів, серії блогів) з порадами щодо здійснення психологічної самопомоги.
	Наставникам здійснювати постійний моніторинг стресостійкості та психічного здоров'я нових співробітників.

	Керівнику Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом щотижня протягом першого місяця роботи новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування проводити з нею індивідуальну бесіду щодо проходження процедури адаптації з метою пошуку шляхів її удосконалення.
Інформаційне забезпечення	В перший робочий день нового працівника розіслати електронною поштою інформацію про нього працівникам органу місцевого самоврядування
	Новопризначеній посадовій особі надіслати на електронну адресу вітальний лист, до якого обов'язково прикріпити пам'ятку (чек-лист)
	Розробити та надавати новим працівникам Довідник для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування (може існувати як в паперовій, так і в електронній формі)
	Розробляти індивідуальну програму адаптації для кожного новопризначеного працівника з вказівкою адаптаційних заходів, орієнтовних строків їх виконання, відповідальних за реалізацію та форми оцінки (за необхідності)
Розвиток soft skills	«Екологічна» комунікація з працівниками: керівники структурних підрозділів повинні стати джерелом своєчасної та достовірної інформації та поради з попередження негативних наслідків для новопризначених працівників.
	Якнайшвидше приєднання нових працівників до внутрішніх каналів комунікації.
	До програми адаптації включити заходи з тимбілдингу, тренінги та навчання, які допоможуть новачку стати повноцінним членом команди, підготуватися до різних сценаріїв і злагоджено працювати в умовах підвищеної небезпеки.
Мотиваційна підтримка	Впровадження системи цілепокладання (OKR); зворотний зв'язок з кожним новопризначеним працівником через особисті зустрічі для обговорення досягнень, планів, задоволеності (незадоволеності) поточним функціоналом.
	Своєчасне визнання досягнень співробітників (як у контексті роботи, так і на рівні особистостей).
Цифровізація	Використання інтеграційної онлайн-платформи для систематизації всієї необхідної інформації про особливості онбордингу в одному місці та її оновлення в разі потреби.
	Впровадження навчання з використанням спеціально розроблених онлайн-курсів для спрощення та кращої візуалізації процесів онбордингу новачків та зменшення навантаження на наставників.

Джерело: розроблено автором.

Отже, у Розділі 3 кваліфікаційної роботи обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації та соціалізації посадових осіб місцевого самоврядування в Узинській міській раді. Запропоновані заходи згруповано за такими напрямками: безпека та захист; психологічна підтримка; інформаційне забезпечення; розвиток soft skills; мотиваційна підтримка; цифровізація. Впровадження запропонованих заходів адаптації сприятиме підвищенню ефективності роботи новопризначених посадових осіб, лояльності та задоволеності працею, зменшенню плинності кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можемо зробити такі висновки та пропозиції.

1. Під адаптацією розуміємо пристосування працівника до умов трудової діяльності в новому для нього виробничому середовищі. Основними складовими виробничої адаптації є організаційна, професійна, психологічна та соціальна. Процес адаптації неможливий без успішної організаційної соціалізації працівників – процесу здобуття працівником соціальних знань та навичок, необхідних для того, щоб взяти на себе організаційну роль.

2. Головні цілі та завдання адаптації: зниження стартових витрат завдяки швидкому введенню працівників у курс справи, формування необхідних професійних знань та навичок і досягнення ними планових робочих показників; зниження рівня стресу в працівників, зумовленого невизначеністю у перші дні роботи; забезпечення швидкої інтеграції нових працівників у робочий колектив та формування лояльного ставлення працівників до роботодавця; зменшення витрат на проведення рекрутингових заходів внаслідок зменшення плинності кадрів.

3. Етапи процесу онбордингу: підготовчий, ознайомчий, навчальний, адаптаційний, інтеграційний, оціночний. Основні методи та інструменти адаптації персоналу: розроблення та поширення інформаційних матеріалів; проведення тренінгів та навчальних сесій (зокрема, welcome-тренінг); реалізація програм введення в посаду; імплементація програм самонавчання; застосування ротації кадрів (secondment); стажування; створення кадрового резерву; менторство або наставництво; коучинг; shadowing; buddying тощо. Для ефективної реалізації процесу адаптації використовується програма адаптації.

4. «Процес адаптації можна вважати закінченим, якщо: робота не викликає у співробітника почуття напруги, страху, невпевненості, стала звичною для нього; він опанував необхідний обсяг знань і навичок; поведінка новачка відповідає вимогам його посади й керівника; його професійні

показники влаштовують безпосереднього керівника (відповідають встановленим нормативам); працівник бажає вдосконалюватися в професії, з якою він пов'язує своє майбутнє; трудовий внесок і його оцінювання з боку організації викликають у співробітника почуття задоволення; досягнення у професійній діяльності він пов'язує з життєвим успіхом» [2, с. 143].

5. За результатами аналізу структури персоналу виконавчого апарату Узинської міської ради за стажом служби в органах місцевого самоврядування з'ясовано, що 30,65 % працівників мають стаж служби в органах місцевого самоврядування до 5 років, з них 7 осіб – до 1 року. Серед посадових осіб є учасники бойових дій. Отже, для швидкого досягнення посадовими особами очікуваного рівня результативності службової діяльності має бути налагоджений механізм адаптації новопризначених чи переведених на іншу посаду осіб місцевого самоврядування.

6. Встановлено, що організацію та координацію процедури адаптації покладено на Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом, працівники якого, здійснюючи процес адаптації, керуються Методичними рекомендаціями щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування, затвердженими наказом № 55-22 НАДС від 08.07.2022 р. Процес адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді складається з п'яти етапів: підготовчого, вступного, ознайомчого, етапу входження в посаду та етапу занурення в роботу.

7. За результатами опитування працівників, які перебувають на службі в органі місцевого самоврядування до одного року та учасника бойових дій, визначено успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді: планування першого робочого дня; своєчасне надання новопризначеним працівникам інформації, необхідної для початку виконання посадових обов'язків; створення атмосфери взаємопідтримки та взаємодопомоги в колективі; функціонування інституту наставництва; справедливий розподіл посадових обов'язків; ознайомлення з

правилами етичної поведінки; окреслення перспектив подальшого професійного зростання у межах підрозділу та органу місцевого самоврядування в цілому; можливість участі у навчальних, комунікативних заходах тощо.

8. Також визначено елементи та напрямки процесу адаптації, які потребують посиленої уваги та зусиль з боку суб'єктів (учасників) процесу адаптації: втрата часу, пов'язана з пошуком та вивченням необхідних для роботи нормативно-правових актів; нерозуміння новопризначеними працівниками цілей, значення та особливостей діяльності окремих структурних підрозділів органу місцевого самоврядування; нечіткість та незрозумілість в окремих випадках програм адаптації; відсутність довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування; нечітке визначення подальших напрямів підготовки, необхідних для подальшого просування тощо.

9. Обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації та соціалізації посадових осіб місцевого самоврядування в Узинській міській раді. Запропоновані заходи згруповано за такими напрямками: безпека та захист; психологічна підтримка; інформаційне забезпечення; розвиток soft skills; мотиваційна підтримка; цифровізація. Впровадження запропонованих заходів адаптації сприятиме підвищенню ефективності роботи новопризначених посадових осіб, лояльності та задоволеності працею, зменшенню плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
2. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146.
3. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 4. С. 325–331.
4. Тимошенко В. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С. 71-78.
5. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
6. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178.
7. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6166>
8. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
9. Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31.
10. Van Maanen J.E., Schein E.H. Toward a theory of organizational socialization. Staw B. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*. № 1. 1979. PP. 209-264.

11. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 72–79.
12. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
13. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 62–78.
14. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 196-202.
15. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50.
16. Статут Узинської міської об'єднаної територіальної громади. Затверджено рішенням 11 сесії №11-404/2028 Узинської міської ради VII скликання від 26.09.2018 р. Узин, 2018. 85 с.
17. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Регламент Узинської міської ради VIII скликання (нова редакція). Затверджено рішенням сорокової сесії №40-1757/2024 Узинської міської ради VIII скликання від 03.07.2024 р. Узин, 2024. 43 с.
19. Положення про постійні комісії Узинської міської ради VIII скликання: Додаток до рішення № 01-09/2020 від 07.12.20 р. першої сесії VIII скликання другого пленарного засідання Узинської міської ради. 14 с.
20. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства

України з питань державної служби № 26-24 від 19.02.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#n14>

21. Положення про відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради. Додаток № 1 до рішення №15-953/2021 п'ятнадцятої сесії VIII скликання від 22.12.2021 р. 8 с.

22. Узинська міська територіальна громада. Офіційний сайт. URL: <https://uzmr.gov.ua/news/1541403732/>

23. Посадова інструкція начальника відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради. Затверджено Головою міської ради В. Ю. Гринчуком 07.12.2020 р. 4 с.

24. Структура та штатна чисельність апарату Узинської міської ради та її виконавчих органів на 2025 років. Додаток до рішення 52 сесії Узинської міської ради VIII скликання № 52-1999/2025 від 05 березня 2025 року. 2 с.

25. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 3077-IX від 02.05.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

26. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 55-22 від 08.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text>

27. Гринчук Ю. С., Вихор М. В., Коваль Н. В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.

28. Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2024. Вип. 16, т. 2. С. 165-168.

29. Коваль Н. В, Колосова К. К. Управлінська діяльність з попередження синдрому професійного вигорання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: DOI: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-49>

30. Сибірцев В. В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 49-55.

31. Мозуль А. Р., Галайда Т. О. Адаптація систем управління персоналом торговельних компаній до умов воєнного стану. *76-та наукова конференція професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету: збірник матеріалів* (м. Полтава, 14-23 травня 2024 р.). Полтава: НУ «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2024. Т. 1. С. 351–352.

32. Адаптація новопризначених державних службовців: навчальний курс на навчальній платформі Вищої школи публічного управління. URL: <https://moodle.usg.org.ua/>

33. Про затвердження типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації «Психологічна підтримка та адаптація персоналу у період воєнного стану та повоєнний час»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 112-24 від 30.07.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0112859-24#Text>

34. Адаптація ветеранів та ветеранок до роботи на публічній службі: короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/adaptatsiia-veteraniv-ta-veteranok-do-roboty-na-publichnii-sluzhbi-14>

35. Кращі практики управління персоналом URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf>

36. Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

37. How Google Onboards New Hires (And How You Can Easily Replicate It). The People Enablement Platform | Zavvy. URL: <https://www.zavvy.io/hr-examples/employee-onboarding-at-google> (date of access: 23.04.2025).

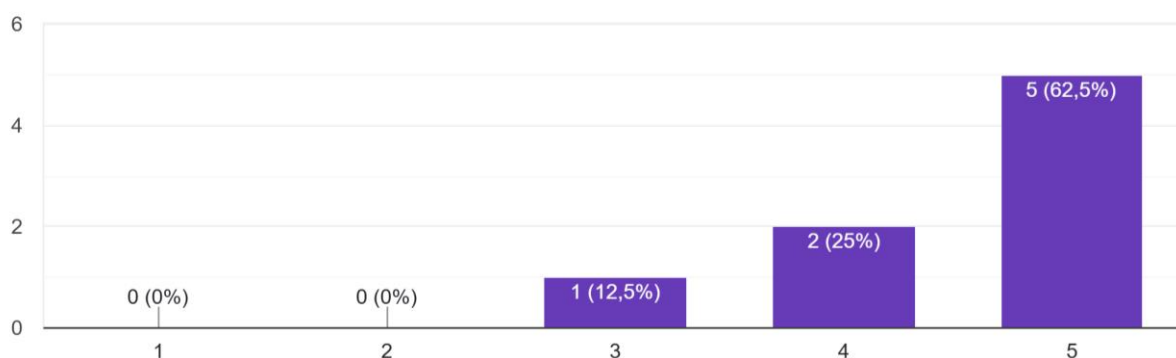
Додаток А

ФОРМА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ УСПІШНОСТІ ПРОЦЕДУРИ АДАПТАЦІЇ В УЗІНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ ТА ЇЇ ПОДАЛЬШОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

Шановний колего! Просимо вас взяти участь в оцінюванні успішності проведення процедури адаптації посадових осіб місцевого самоврядування з метою її подальшого вдосконалення. Будь ласка, дайте відповіді на запитання та оцініть якість заходів, виділивши відповідний рівень згідно зі шкалою, де: 1 – категорично не погоджуюсь; 2 – загалом не погоджуюсь; 3 – важко відповісти; 4 – загалом погоджуюсь; 5 – повністю погоджуюсь. Дякуємо за співпрацю!

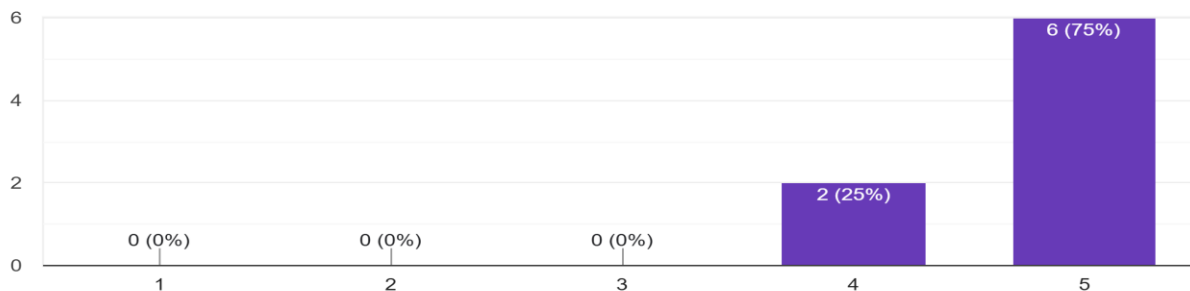
Мене завчасно повідомили та привітали з призначенням на посаду. Мені повідомили куди й коли потрібно прибути, надали перші необхідні...ган місцевого самоврядування, контакти тощо.

8 відповідей



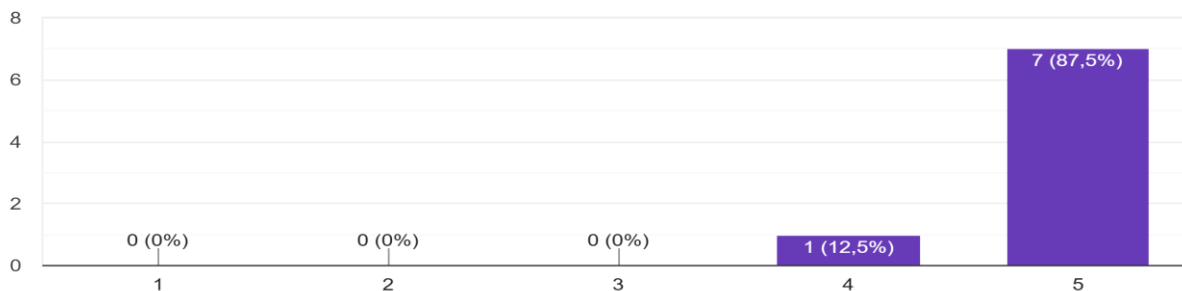
Атмосфера перших робочих днів була дружньою та надихала до праці.

8 відповідей



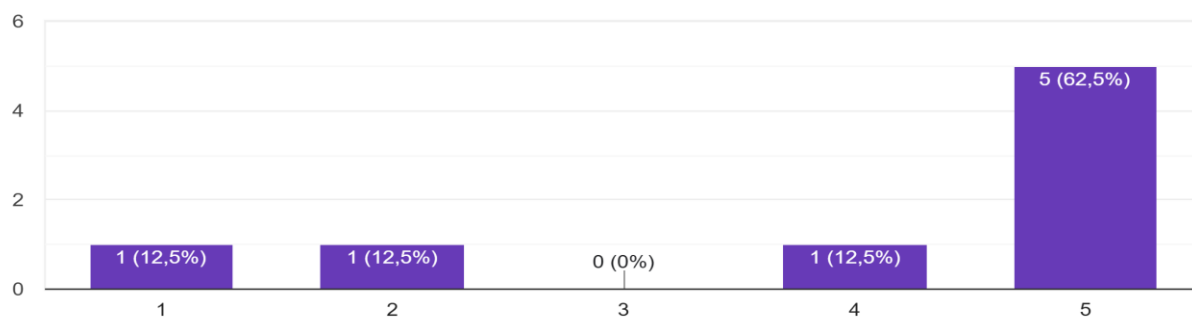
Мене зустріли привітно та дружньо, працівники органу місцевого самоврядування були повідомлені про моє долучення до колективу.

8 відповідей



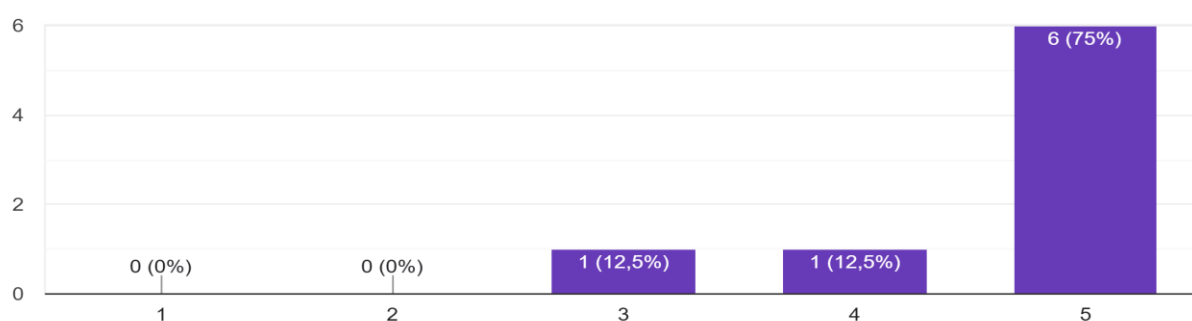
Програма адаптації (у вигляді окремого документа) була чіткою та зрозумілою.

8 відповідей



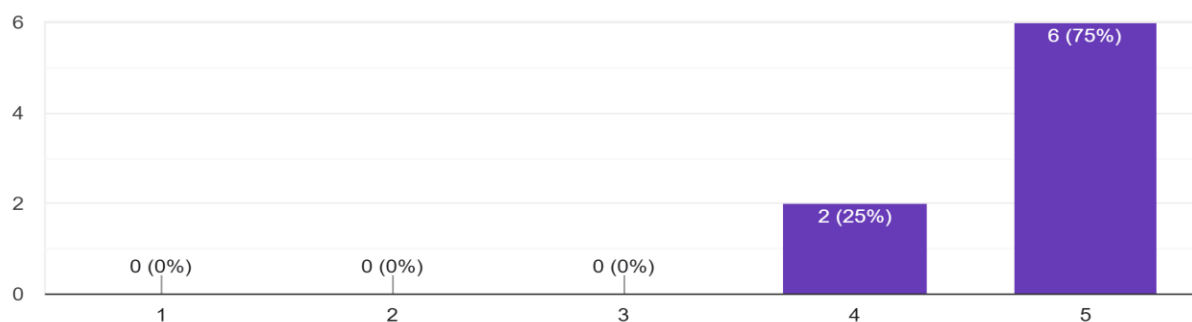
Призначений наставник своєчасно, доступно та зрозуміло надавав практичну допомогу.

8 відповідей



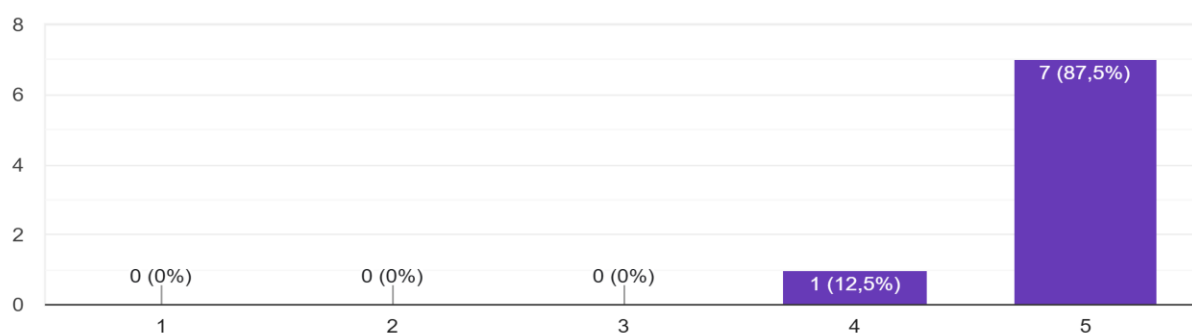
Я не відчув/ла упередженого ставлення з боку наставника.

8 відповідей



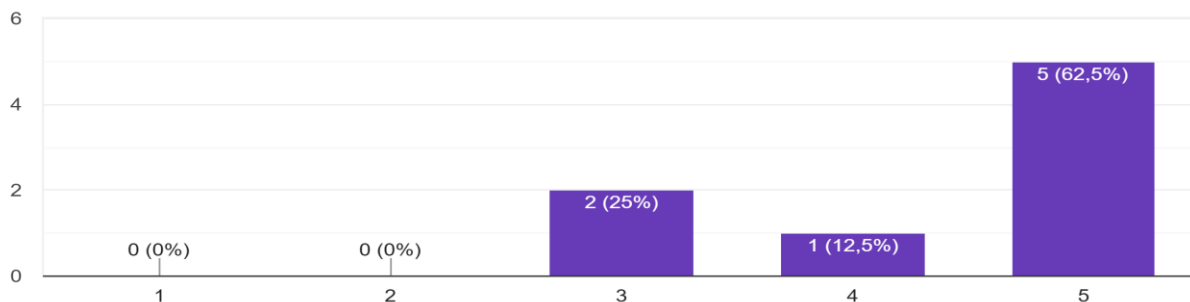
Я отримав/ла необхідну інформацію для початку виконання посадових обов'язків.

8 відповідей



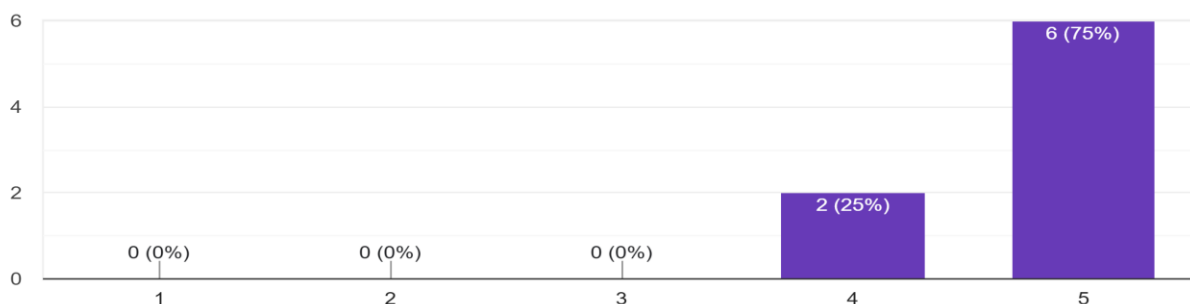
Я не витратив/ла багато часу на пошуки та вивчення необхідних для моєї роботи нормативно-правових актів тощо.

8 відповідей



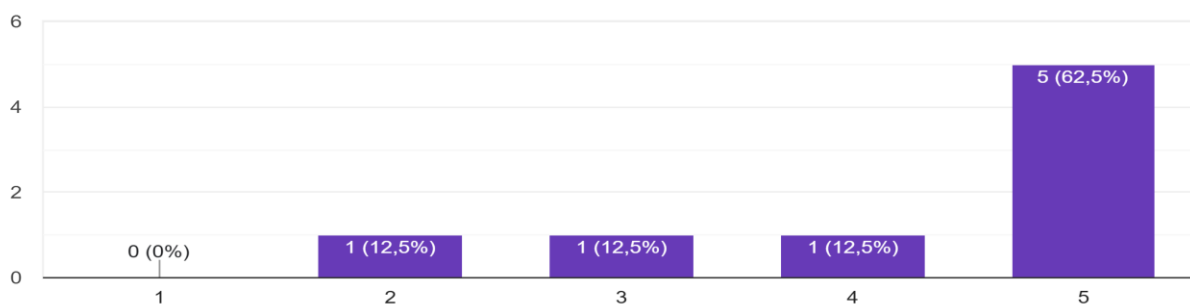
Я повністю розумію, яких результатів службової діяльності та досягнення яких ключових показників від мене очікують.

8 відповідей



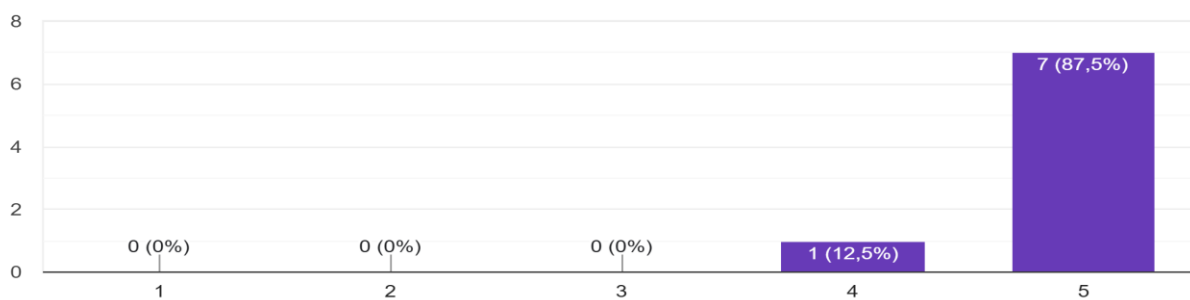
Протягом періоду адаптації я отримав/ла повне і всебічне бачення та розуміння діяльності всіх структурних підрозділів органу місцевого самоврядування.

8 відповідей

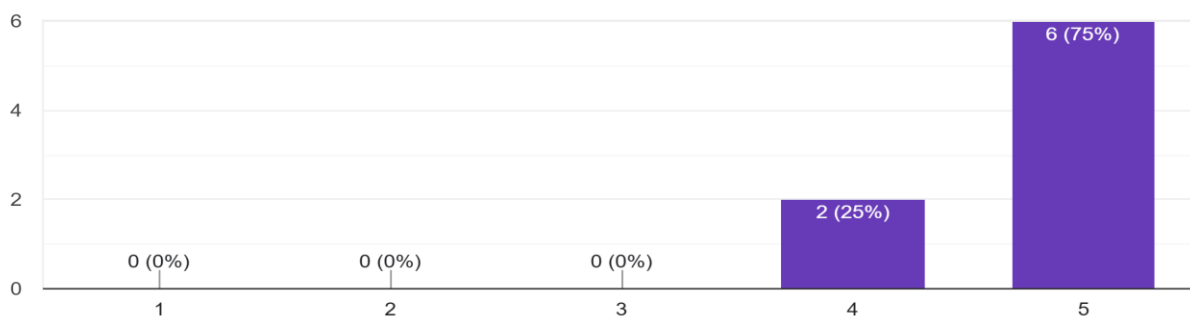


Мені чітко роз'яснили коло моїх посадових обов'язків.

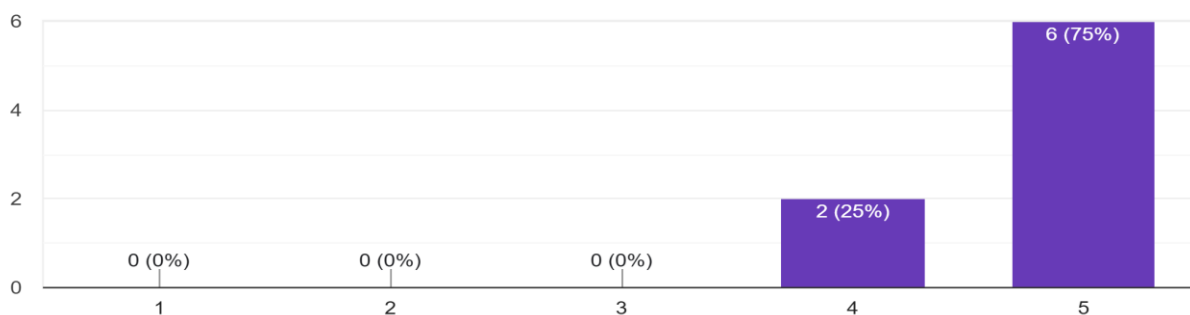
8 відповідей



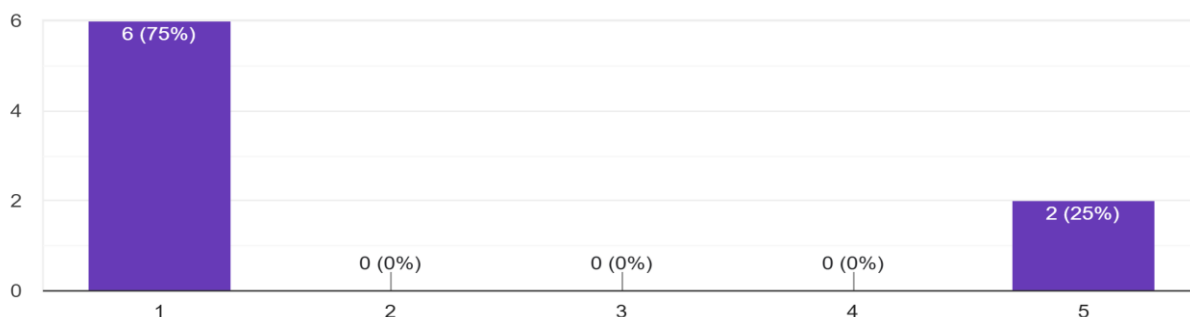
Мені надали чіткі роз'яснення щодо етики та правил поведінки посадової особи місцевого самоврядування, а також щодо рекомендованог...рес-коду в органі місцевого самоврядування.
8 відповідей



У процесі адаптації я справді переконався/лась у дотриманні всіма працівниками органу місцевого самоврядування роз'яснених мені цінн...етичної поведінки та організаційної культури.
8 відповідей



Я скористався матеріалами довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування, які мені допомогли в процесі а...є, або ним не користувались - поставте 1 бал)
8 відповідей



Якщо так, які саме матеріали були найбільш цінними?

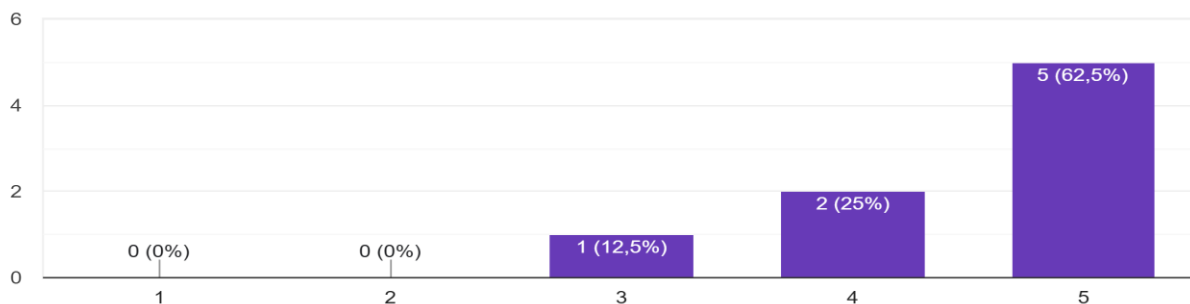
8 відповідей

-

.
Регламент, Статут, Посадова інструкція, Інструкція діловодства.
Немає довідника
немає

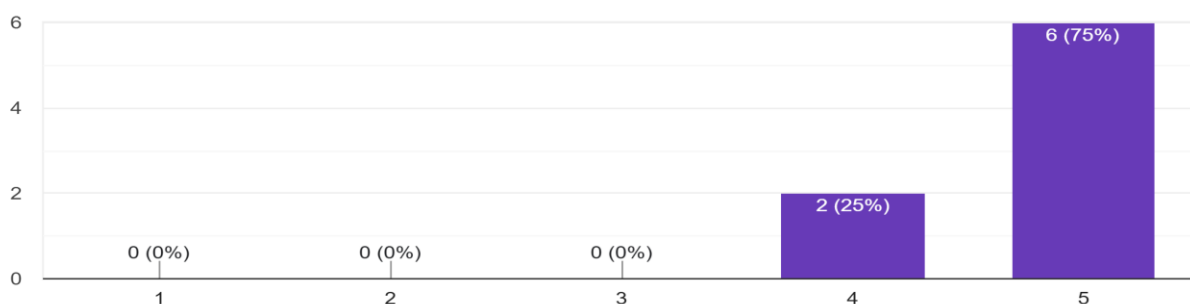
Я маю чітке уявлення та бачення щодо перспектив подальшого професійного зростання у межах органу місцевого самоврядування

8 відповідей



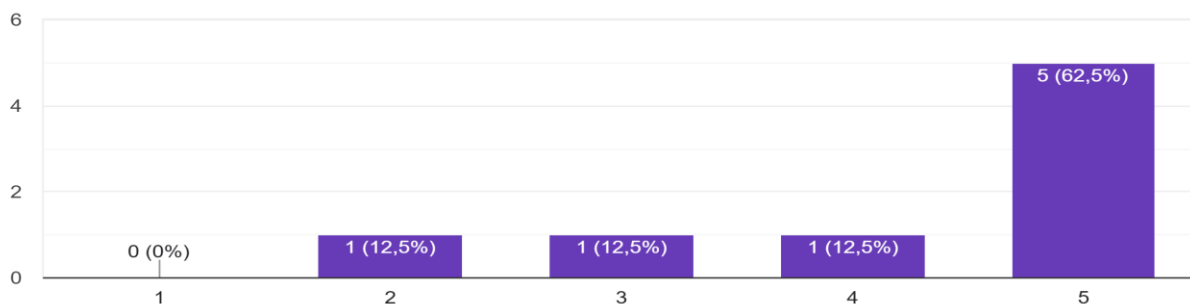
Я маю чітке уявлення та бачення щодо перспектив подальшого професійного зростання у межах свого структурного підрозділу

8 відповідей



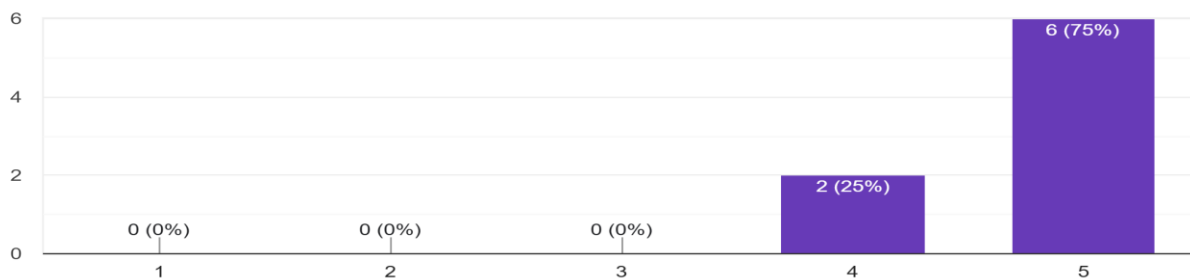
Потреби та напрями підготовки, пов'язані з реалізацією мого потенціалу на посаді та необхідні для подальшого просування, чітко визначені

8 відповідей



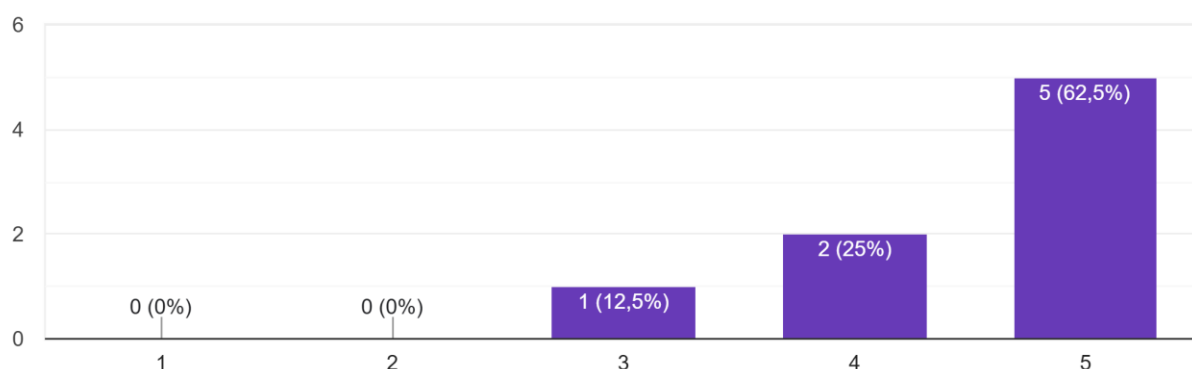
В органі місцевого самоврядування для посадових осіб місцевого самоврядування передбачено можливість участі у навчальних, комунікативних заходах тощо

8 відповідей



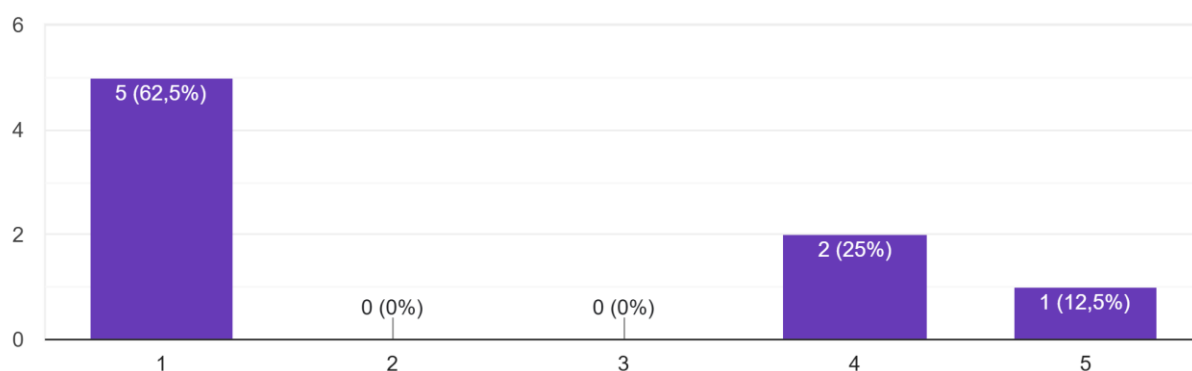
Я знаю, що існує реальна можливість просування по службі в органі місцевого самоврядування для всіх без винятку посадових осіб місцевого самоврядування

8 відповідей



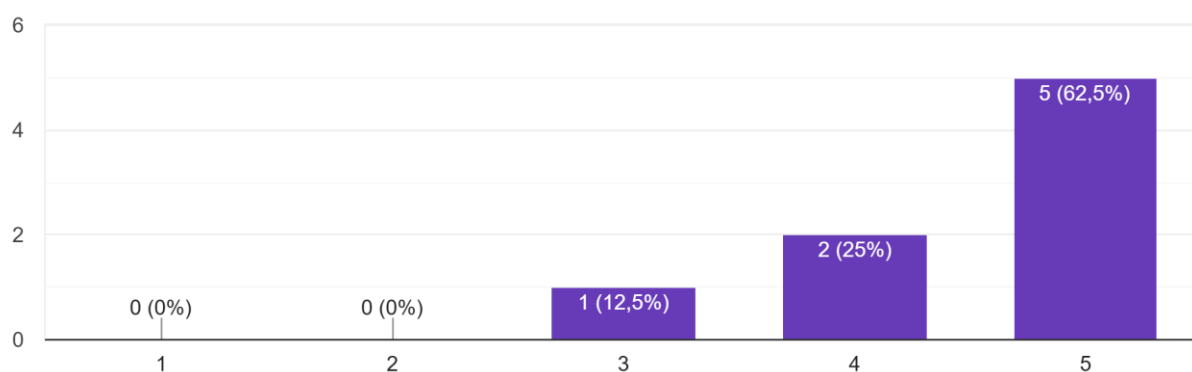
Я відчуваю, що мій керівник несправедливо критикує мене

8 відповідей

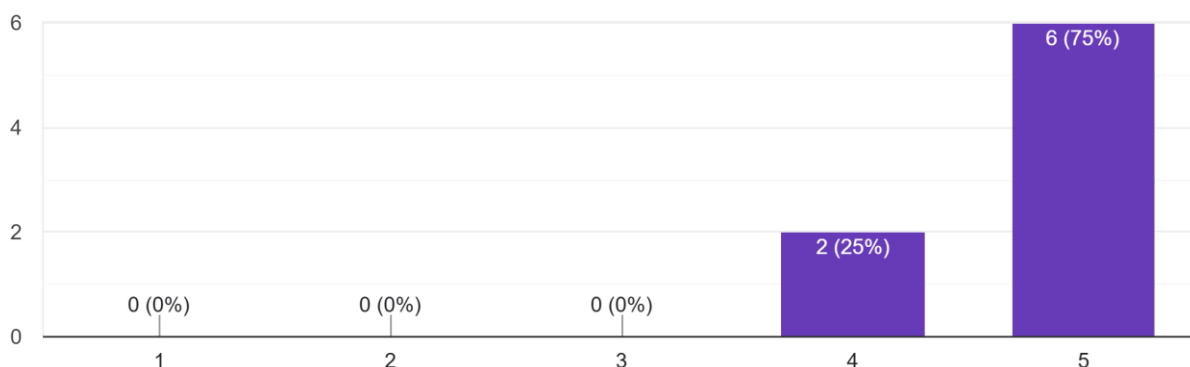


Я відчуваю, що керівництво органу місцевого самоврядування / виконавчого комітету, виконавчого органу, апарату відповідної ради ...и та поліпшенням морального стану в колективі

8 відповідей

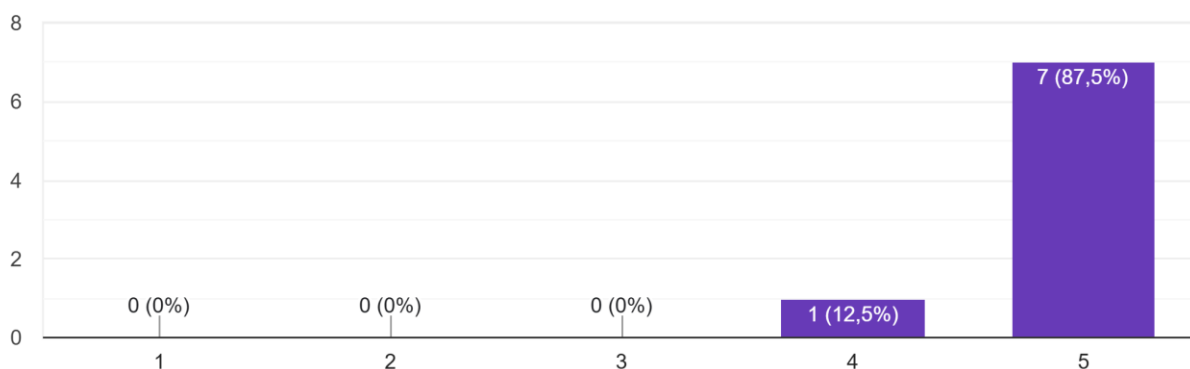


Обов'язки та робота між усіма працівниками органу місцевого самоврядування / виконавчого комітету, виконавчого органу, апа...ї ради розподілені рівномірно та справедливо
8 відповідей



Я не відчуваю напруги в колективі

8 відповідей



Зазначте, будь ласка, які здобуті у процесі адаптації знання, уміння, навички та досвід ви використовуєте на практиці?

8 відповідей

.

Знання нррмативно-правової бази, уміння працювати з документацією

На ставлення керівника,

Навички роботи з відкритими даними, звичка узгоджувати свої дії з начальниками та куруючим заступником, вміння роботи з цифровими сервісами міської ради для можливості їх адміністрування

комунікація

Закони України "Про органи місцевого самоврядування" та інші

Вміння працювати з вхідною документацією та системою електронного документообігу в цілому, узгодження фактично виконуваних завдань із посадовою інструкцією

Ваші додаткові коментарі та рекомендації щодо організації та проведення процедури адаптації:

8 відповідей

-

.

Немає

моя адаптація була побудована дуже вдало

Необхідно затвердити довідник для новопризначених посадових осіб

Додаток Б
Пам'ятка (чек-лист) для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування

☐	скласти Присягу посадової особи місцевого самоврядування (якщо її не було складено раніше)
☐	ознайомитись з документами в службі управління персоналом
☐	отримати перепустку (за наявності)
☐	опрацювати довідник для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування
☐	познайомитись з колегами
☐	ознайомитись з робочим місцем
☐	ознайомитись з безпосередніми функціональними обов'язками
☐	пройти адаптаційну бесіду з наставником
☐	ознайомитись з порядком роботи в системі електронного документообігу (за наявності)
☐	ознайомитись з порядком пропускового режиму в державному органі
☐	ознайомитись із структурними підрозділами апарату (виконавчого апарату) ради, виконавчих органів, та їх місцезнаходженням
☐	надати/оформити документи, необхідні для отримання кваліфікованого електронного підпису (за потреби), службового посвідчення, зарплатної картки тощо
☐	відвідати ввідний тренінг
☐	опрацювати стратегічні документи розвитку територіальної громади, місцеві програми (за потреби), річний план роботи органу місцевого самоврядування (за наявності), завдання та функції відповідного структурного підрозділу, його плани на рік / наступні три роки, а також детально обговорити посадові обов'язки та права відповідно до посадової інструкції (за наявності)
☐	ознайомитись з завданнями, визначеними на строк випробування (у разі встановлення)
☐	пройти інструктаж щодо порядку проходження документів у органі місцевого самоврядування, ознайомитися з положеннями інструкції з діловодства у органі місцевого самоврядування, порядком роботи в системі електронного документообігу (за наявності) та типовими помилками, які можуть виникати у роботі
☐	опрацювати інформацію про особливості дотримання правил етичної поведінки та правил поведінки в органі місцевого самоврядування та за його межами, питання дрес-коду та культури спілкування працівників органу місцевого самоврядування
☐	ознайомитись з неформальними відносинами в колективі, традиціями, яких дотримуються в органі місцевого самоврядування та які є частиною організаційної культури
☐	пройти індивідуальну бесіду з представником служби управління персоналом
☐	опрацювати список нормативних документів, онлайн-курсів, книг та публікацій
☐	надавати зворотний зв'язок службі управління персоналом та безпосередньому керівнику про якість адаптації для можливого коригування програми адаптації
☐	обговорювати щотижня з наставником поточні завдання та результати діяльності, виконання програми адаптації, питання, які виникають під час виконання посадових обов'язків
☐	заповнити форму зворотного зв'язку для перевірки успішності проведення адаптації

Джерело: [25].

Додаток В

РЕКОМЕНДОВАНА СТРУКТУРА

довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування

*Після обрання міського голови рекомендується оновити привітання керівника органу місцевого самоврядування в такому довіднику.

I розділ - вступ:

- 1) привітання керівника органу місцевого самоврядування;
- 2) інформаційна довідка про територіальну громаду, історію та пріоритети її розвитку;
- 3) інформаційна довідка про орган місцевого самоврядування (історія розвитку, визначні досягнення колективу);
- 4) основні засади організаційної культури органу місцевого самоврядування: місія, цінності, стратегічні пріоритети тощо.

II розділ - інформація про орган місцевого самоврядування, апарат (виконавчий апарат) ради, виконавчі органи, структурні підрозділи:

- 1) завдання та функції органу місцевого самоврядування, структурного підрозділу апарату (виконавчого апарату) ради, виконавчого органу;
- 2) опис організаційної структури органу місцевого самоврядування, апарату (виконавчого апарату) ради, виконавчих органів;
- 3) інформація про трудовий розпорядок, режим роботи органу місцевого самоврядування;
- 4) відомості про корпоративну символіку.

III розділ - загальна інформація:

- 1) основні права і обов'язки посадової особи місцевого самоврядування;
- 2) загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (кодекс етики за наявності);
- 3) інформація про відпустки та соціальне забезпечення;
- 4) складові та порядок формування заробітної плати;
- 5) порядок проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків;
- 6) порядок професійного розвитку.

IV розділ - перелік відповідей на найпоширеніші питання щодо організації роботи органу місцевого самоврядування

Додатки:

- 1) карта/план органу місцевого самоврядування;
- 2) телефонний довідник з контактами та місцезнаходженням працівників органу місцевого самоврядування (за можливості з фото);
- 3) інструкція з діловодства в органі місцевого самоврядування;
- 4) перелік основних нормативно-правових актів;
- 5) бланки та зразки документів.

Джерело: [25].

Додаток Г

РЕКОМЕНДОВАНА ФОРМА

програми адаптації новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування

Програма адаптації

(прізвище, власне ім'я новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування)		
(найменування посади та структурного підрозділу)		
з _____ по _____ 20__ року		
під керівництвом наставника _____		
(прізвище, власне ім'я та найменування посади)		
№ з/п	Перелік завдань ¹	Орієнтовний строк виконання
1	Познайомитися з: 1) безпосереднім керівником (за наявності); 2) наставником; 3) колективом органу місцевого самоврядування / структурного підрозділу ...	
2	Отримати: 1) перепустку (за потреби); 2) канцелярське приладдя; 3) кваліфікований електронний підпис (за потреби); 4) службове посвідчення (за наявності); 5) зарплатну картку ...	
3	Зареєструватися в: 1) корпоративній електронній пошті (за наявності)...	
4	Опрацювати нормативно-правові акти: ...	
5	Опрацювати стратегічні документи / плани діяльності: ...	
6	Ознайомитися з такими документами: 1) актом про призначення на посаду (якщо це не було зроблено раніше); 2) правилами внутрішнього трудового розпорядку; 3) посадовою інструкцією (за наявності); 4) регламентом відповідної ради (за потреби), положенням про виконавчий апарат ради / апарат відповідної ради та її виконавчого комітету / виконавчого органу ради, положенням про самостійний структурний підрозділ / положенням про структурний підрозділ, на посаду в якому її призначено, іншими актами, які регулюють питання діяльності органів місцевого самоврядування; 5) загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; 6) колективним договором ...	

7	Опрацювати інформаційно-презентаційні матеріали: 1) довідник для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування ...	
8	Ознайомитися зі змістовним наповненням та функціоналом сайтів: ...	
9	Вивчити інтерфейс, функціонал та принципи роботи програмного забезпечення: 1) система електронного документообігу (за наявності); 2) корпоративна електронна пошта (за наявності) ...	
10	Підготувати та обговорити з безпосереднім керівником пропозиції щодо: 1) завдань на строк випробування (у разі встановлення) ...	
11	Ознайомитися з розташуванням: ...	
12	Налагодити взаємодію з колективом, взяти участь у зустрічах: ...	
13	Взяти участь у бесідах з: ...	
14	Відвідати заходи: ...	
15	Пройти навчання (очно, дистанційно, онлайн-курси): 1) ввідний тренінг ...	
16	Прочитати (книги, статті та публікації тощо): ...	
17	Пройти опитування / тестування / заповнити форму: 1) заповнити форму зворотного зв'язку для перевірки успішності проведення адаптації ...	
...	...	

¹ Конкретні завдання на період адаптації рекомендується визначати окремо для кожної новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування з урахуванням займаної нею посади, обсягу та складності передбачених за посадою обов'язків, завдань, що визначаються на строк випробування, а також рівня професійної компетентності та особистих якостей такої посадової особи місцевого самоврядування.

Протягом всього періоду адаптації

1	Обговорювати з наставником виконання програми адаптації та поставлених завдань
2	Надавати та отримувати зворотний зв'язок

Джерело: [25].

Додаток Д

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДНУ «ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ
ДУ «НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЦЕНТР ВИЩОЇ ТА ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ»



МАТЕРІАЛИ

Всеукраїнської науково-практичної конференції
здобувачів вищої освіти

«МОЛОДЬ – АГРАРНИЙ НАУЦІ І ВИРОБНИЦТВУ»

**Інноваційні пріоритети
у розвитку економіки та менеджменту**

22-23 квітня 2025 року

Біла Церква
2025

УДК 005.95-044.332

СТОРЧЕУС В. А., студент 5 курсу спеціальності 073 «Менеджмент»

Науковий керівник – **КОВАЛЬ Н. В.**, канд. екон. наук, доцент

Білоцерківський національний аграрний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність, цілі, принципи, види, етапи, методи, інструменти та креативні технології адаптації персоналу, а також методи оцінювання адаптивності персоналу.

Ключові слова: адаптація, онбординг, програма адаптації, воєнний стан.

Дослідження науковців свідчать, що 80 % нових працівників, які звільняються за власним бажанням, приймають рішення про звільнення в перший робочий день, решта – протягом першого тижня. Саме тому адаптація є надважливим завданням сучасного кризового HR-менеджменту [1, с. 326].

Адаптація (онбординг) – це пристосування працівника до організації, що включає ознайомлення його з корпоративною культурою, опанування hard та soft skills та сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри [2].

Цілі адаптації: 1) зменшення витрат на найм персоналу шляхом зменшення плинності кадрів, а, отже, зменшення витрат на рекрутингові заходи та додаткове навчання нових працівників; 2) якнайшвидше досягнення працівником планових робочих показників шляхом формування у нього знань та навичок, необхідних для виконання посадової інструкції; 3) забезпечення швидкої інтеграції нових працівників у робочий колектив шляхом зниження стресу невпевненості та тривожності у перші дні роботи; 4) вироблення лояльного ставлення працівника до роботодавця внаслідок задоволеності роботою [1, с. 327; 3].

Принципи успішного онбордингу персоналу в сучасних умовах: гнучкість та адаптивність; індивідуалізація; цифровізація та технологічна інтеграція; психологічна підтримка та емоційний інтелект; безпека та кризова готовність; культурна інтеграція та розвиток soft skills; чіткість цілей та структурованість програми адаптації; постійний зворотний зв'язок та моніторинг; залучення команди та менторство; баланс між швидкістю та глибиною адаптації; постійне навчання та розвиток; вимірювання ефективності [2].

Основними сучасними підходами до адаптації персоналу є «оптичний», «армійський» та «партнерський». Саме використання «партнерського підходу» є ознакою зрілості організації [1, с. 327].

Основні види адаптації працівників представлено на рис. 1.

Головні етапи процесу адаптації персоналу відображено в таблиці 1.

Ефективними методами та інструментами адаптації персоналу є: розроблення та поширення інформаційних матеріалів (гайдів з актуальною інформацією про особливості поведінки та роботи в компанії); індивідуальні

бесіди керівника з новим співробітником; вступні (адаптаційні) навчальні програми, які можуть включати тренінги, самостійну роботу, навчальні сесії; менторство (наставництво); поступове ускладнення виконуваних новачком завдань; виконання разових громадських доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; організація спеціалізованих адаптаційних заходів; стажування; ротація кадрів; кадровий резерв; коучинг [4; 2; 3].

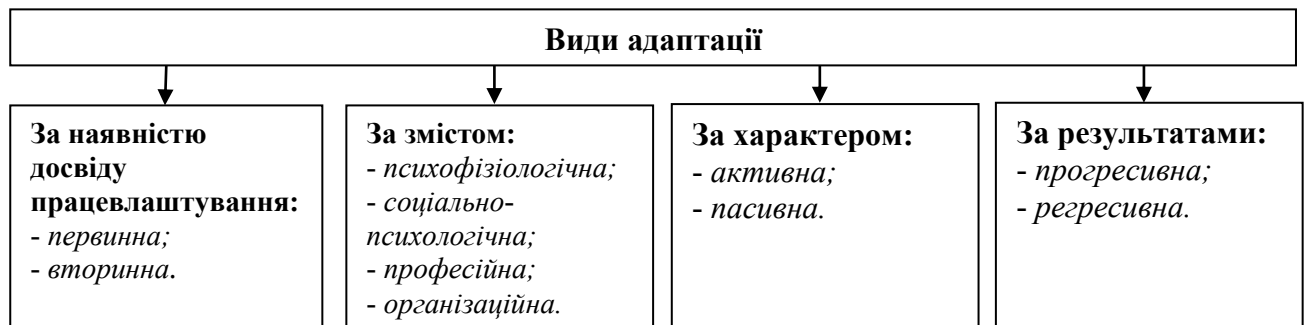


Рис. 1. Види адаптації робітників

Джерело: побудовано за [3].

Таблиця 1 – Загальні етапи процесу адаптації персоналу

Етап	Опис	Часові рамки
1. Підготовчий	Підготовка робочого місця, документів, всіх необхідних доступів	До першого робочого дня
2. Ознайомчий	Знайомство з компанією, колективом, корпоративною культурою	Перший робочий день
3. Навчальний	Навчання специфіці роботи, вивчення посадових обов'язків	1-2 тижні
4. Адаптаційний	Поступове включення в робочий процес, виконання перших завдань	2-4 тижні
5. Інтеграційний	Повноцінне включення в робочий процес, самостійне виконання завдань	1-3 місяці
6. Оціночний	Оцінювання результатів адаптації, зворотній зв'язок	В кінці випробувального терміну

Джерело: [2].

Документом, в якому вказано заходи, які проводитимуться з метою адаптації працівника, є програма адаптації. Особливостями програм адаптації персоналу в Україні в умовах війни є: гнучкість та адаптивність; фокус на психологічній підтримці; віртуалізація процесів; інтеграція аспектів безпеки; скорочені та інтенсивні програми; акцент на розвитку soft skills [2].

Важливими складовими процесу адаптації працівників під час воєнного стану є:

- удосконалення комунікаційних процесів з метою покращення психологічного клімату в колективі, координації зусиль та швидкого реагування на зміни ситуації, зокрема, використання онлайн-платформ і сучасних каналів комунікації для систематизації та регулярного оновлення

необхідної інформації щодо онбордингу в умовах воєнного часу [5, с. 167; 1, с. 328];

- планування робочих процесів і забезпечення прав працівників, що пов'язано з тим, що, згідно з чинним законодавством, тривалість робочого часу під час воєнного стану може бути збільшено до 60 годин на тиждень, для більшості співробітників встановлено мінімальну тривалість робочого часу на рівні 50 годин на тиждень, що означає, що компанії мають більше уваги приділяти пошуку work-life балансу [5, с. 166];

- тренінги та навчання (з питань безпеки, першої допомоги та евакуації), які допоможуть працівникам підготуватися до різних сценаріїв, мати чіткий план дій на випадок надзвичайних подій та злагоджено працювати в умовах підвищеної небезпеки (повітряних атак, замінування тощо) [5, с. 167];

- створення культури взаємопідтримки серед працівників, яка сприяє відчуттю безпеки та спільного розвитку в умовах війни [1, с. 329].

The Society for Human Resource Management (SHRM) – організація, яка об'єднує понад 300 тис. HR-професіоналів в 160 країнах, запропонувала з метою адаптації персоналу використовувати модель HR-компетенцій SHRM, яка складається із восьми поведінкових компетенцій: комунікації, управління відносинами, етичні норми і практики, бізнес-середовище, критичне мислення, консалтинг, лідерство і навігація в бізнесі, глобальна та культурна ефективність [6, с. 51].

На думку науковців, до креативних технологій адаптації персоналу, які є актуальними для вітчизняних організацій, належать: well-being програми; створення ціннісної пропозиції роботодавця (EVP – Employee Value Proposition); впровадження принципів соціокультурного різноманіття (Diversity & Inclusion). [6, с. 52-53].

До сучасних методів оцінювання адаптивності персоналу належать: eNPS (Employee Net Promoter Score); Q12; метод 360 градусів; матричний метод; оцінка ефективності комунікації; оцінка виконання завдань/досягнення поставлених цілей; метод стимулювальних оцінок; методики DISC та HOGAN [1, с. 330].

Список літератури

1. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 4. С. 325–331.
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
3. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6166>
4. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 196-202.

5. Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2024. Вип. 16, т. 2. С. 165-168.

6. Сибірцев В. В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 49-55.