

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Управління процесами адаптації та соціалізації персоналу в  
органах публічного управління»**

**Виконала:** студентка магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Федорович Уляна Олегівна**

(прізвище та ініціали)

Керівник:

д.е.н., професор

**Чмир Олена Сергіївна**

(прізвище та ініціали)

Рецензент:

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2021 рік**

## Анотація

**Федорович У.О. Управління процесами адаптації та соціалізації персоналу в органах публічного управління -** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 88 с.

В результаті систематизації наукової літератури сформульовано таке визначення поняття «адаптація персоналу органу публічного управління». Доведено, що в науковій літературі виділяють дві групи методів адаптації: економічні та невиробничі.

Проведено оцінку ефективності процесу адаптації персоналу органу публічного управління на основі розрахунку показників забезпеченості персоналом, руху трудових ресурсів, аналізу фонду робочого часу, порівняння продуктивності праці, трудомісткості послуг та оплати праці

Розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення організації адаптації персоналу Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області. Опрацьовано адаптаційний лист працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області, що допоможе чітко дотримуватись строків адаптації.

Визначено умови до впровадження програми наставництва. Опрацьовано базові моделі наставництва, які використовуються вітчизняними та зарубіжними організаціями. Представлено перелік вимог до вибору наставника у Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області, сформовано систему мотивації наставників та обґрунтовано доцільність його застосування.

**Ключові слова:** адаптація персоналу органу публічного управління, успішність адаптації, адаптаційний лист, наставництво.

## Summary

**Fedorovich U.O. Management of the processes of adaptation and socialization of personnel in public administration bodies** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. – 88 p.

As a result of systematization of the scientific literature, the following definition of the concept of "adaptation of public administration personnel" has been formulated. It is proved that in the scientific literature there are two groups of methods of adaptation: economic and non-productive. The efficiency of the process of adaptation of the personnel of the public administration body has been assessed. Practical recommendations for improving the organization of staff adaptation of the Main Department of the Pension Fund in Khmelnytsky region have been developed. The conditions for the implementation of the mentoring program are determined.

**Key words:** adaptation of public administration staff, success of adaptation, adaptation letter, mentoring.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	8
1.1. Сутність адаптації та соціалізації працівників органів публічного управління.....	8
1.2. Структура і функціонал системи адаптації та соціалізації працівників органів публічного управління .....	13
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ І СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	21
2.1. Характеристика системи управління адаптацією та соціалізацією працівників органу публічного управління.....	21
2.2. Оцінка ефективності процесів та адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління .....	32
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ .....	46
3.1. Удосконалення системи адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління.....	46
3.2. Впровадження наставництва в органі публічного управління як інструменту адаптації та соціалізації персоналу .....	53
ВИСНОВКИ .....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	69
ДОДАТКИ .....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В даний час кадровий склад є головним механізмом організації, без якого його діяльність неможлива. Взаємини у колективі, компетентність персоналу та психологічний клімат мають значний вплив на ефективність роботи організації. Тому потрібно приділяти увагу процесу адаптації так само, як і іншим найважливішим процесам управління персоналом. Адаптація персоналу є важливою складовою у становленні людини в організації, її професійного розвитку. Від адаптації нового співробітника залежить його кар'єрне зростання і тривалість роботи в організації. Крім цього розвиток самої організації та її діяльність більшою мірою залежить від адаптації її персоналу.

В управлінні персоналом один із пріоритетних напрямків є створення і розвиток систем адаптації персоналу в організації. В даний час процес адаптації в багатьох органах публічного управління не відпрацьований, тобто, позбавлений чіткого регламенту і системи правил, що визначають, як повинні вирішуватися ключові питання управління.

Актуальність теми дослідження пояснюється, перш за все, тим, що процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у життя організації, забезпечити їх соціалізацію та асиміляцію до нових умов організаційного життя.

Дослідженням питань адаптації і соціалізації працівників організації присвячено праці науковців як у сфері управління, так і в сфері психологічних досліджень. Найбільш відомі дослідження процесів управління адаптацією та соціалізацією персоналу організації належать таким авторам як: Веснін В. [7], Володіна Н. [8], Днестрянський Г. [10], Дорофєєва Л. [11], Карцев А. [19], Кобцева Е. [20], Кузнецов П. [21], Лазарева С. [22], Малініна Е. [25], Маслов Е. [27], Медведєв В. [30], Милославова І. [32], Озернюк Н. [37], Павлов В. [40], Чорнобиль О. [53], Шабанова Ю. [56]. Однак поза увагою дослідників залишилося багато аспектів формування дієвої системи адаптації

та соціалізації персоналу на підприємстві.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами адаптації та соціалізації персоналу органу публічного управління.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління;
- описати структуру і функціонал системи адаптації та соціалізації працівників органів публічного управління;
- охарактеризувати систему управління адаптацією та соціалізацією працівників органу публічного управління;
- провести оцінку ефективності процесів та адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління;
- визначити організаційні засади впровадження наставництва в органі публічного управління як інструменту адаптації та соціалізації персоналу.

**Об'єкт дослідження** – процес управління процесами адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління.

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління процесами адаптації та соціалізації працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області.

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою роботи стали наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених в галузі менеджменту організацій та управління персоналом. При написанні магістерської роботи використовувались методи формалізації та абстрагування, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, логіко-

семантичний, аналізу і синтезу, класифікації (при визначенні сутності адаптації та соціалізації персоналу органу публічного управління, формування переліку принципів дієвої системи адаптації працівників, при розробці пропозицій щодо застосування сучасних інструментів адаптації та соціалізації персоналу органу публічного управління), системний підхід та структурно-функціональний аналіз (при дослідженні елементів системи адаптації то соціалізації персоналу організації, при розробці процедур застосування програми наставництва), економічного та статистичного аналізу, метод порівнянь (при проведенні аналізу основних показників кадрового забезпечення органу публічного управління, оцінці ефективності систем адаптації та соціалізації працівників організації).

**Інформаційною базою дослідження** стали нормативно-правові акти України з проблем найму та організації стажування працівників, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління персоналом, матеріали і статистичні Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області.

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором практичні рекомендації щодо застосування сучасних інструментів в процесі адаптації та соціалізації працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області можуть бути використані в практичній діяльності інших органів публічного управління.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Сутність адаптації та соціалізації працівників органів публічного управління

Одним з елементів системи управління персоналом в органі публічного управління є адаптація працівників, яка стає найважливішим фактором зростання задоволеності роботою, результативності праці, скорочення плинності кадрів. Формування таких найважливіших установок персоналу, як задоволеність працею, залученість до роботи, відданість організації веде до зростання його активності, ініціативності, відповідальності, залучення до справи, а, в кінцевому рахунку – до зростання ефективності самої організації. У сучасних органах публічного управління відповідальність за кар'єру співробітників лежить не тільки на керівниках, а й на самому працівнику, який повинен вміти пристосовуватися до мінливого оточення за допомогою постійного розвитку професійних знань і навичок, а також особистісного зростання. Здатність пристосовуватися до обставин, що змінюються і реагувати на них стає запорукою ефективною адаптації працівників.

Термін «адаптація» походить від латинського *adapito* - «пристосовую», та *adaptatio* - «прикладання, пристосування» [20]. Вперше термін з'явився в фізіології і введений в науковий обіг німецьким фізіологом Г. Аубертом в другій половині XVIII ст. Він означав адаптацію як «...зміни (пристосовчого характеру) чутливості шкірних аналізаторів до дії зовнішніх подразників...» [32, с. 13].

Реуель О.Л. зазначає, що «...витоки теоретичних положень про одну зі стадій адаптації працівників – профорієнтації – відзначені в літературі більш

ранніми термінами. Відомий утопіст Томас Кампанелла (кін. XVI ст. – поч. XVII ст.) рекомендував у своїх наукових працях водити працівників-початківців «...в майстерні до шевців, пекарів, ковалів, столярів, митців...» [42, с. 22] для виявлення їх схильностей.

Фредерік Тейлор (кін. XIX ст. – поч. XX в.) розпочав пропагувати теорію про орієнтацію співробітників. Він же висунув припущення про обов'язкову присутність наставника при «новачку», оскільки «...навіть найбільш пристосований до цієї роботи робітник не підготовлений до повного розуміння науки без керівництва і допомоги, внаслідок провалів в його розвитку або ж в силу недостатнього розумового навчання...»[47].

В управлінську науку термін «адаптація» прийшов трохи пізніше (80-90-ті рр. минулого століття). Шабанова Ю відзначає, що «...західні дослідники Дж. Бертел та Т. Брейн активно почали досліджувати його застосування в практиці функціонування організацій. Однак, недостатня систематичність наукових досліджень і теоретичної бази з даної тематики вимагає ретельної розробки і опису сутності даної категорії...» [56, с. 59].

Єдиної думки вчених на розуміння адаптації персоналу органу публічного управління не існує. В результаті аналізу та узагальнення літератури можна умовно поділити всі визначення цього терміну на три групи.

Частіш за все адаптація трактується як процес пристосування працівника до різних умов. Серед цих умов авторами вказуються:

- умови зовнішнього і внутрішнього середовища (Є. В. Маслов [27]),
- середовище функціонування (В. М. Музиченко [33], Ю. Шабанова [56]),
- робота в нових для працівника умовах праці (Н. Д. Стреколова, Г. К. Копейкін [46]),
- робоче місце і трудовий колектив (Е. Малініна [25]).

Однак багато вчених підтримують точку зору, що адаптація – це двосторонній процес, тому називають її взаємним пристосуванням працівника і організації. Цієї думки дотримуються, зокрема Н. М. Бурносков,

Т. І. Овчинникова, А. І. Хорев, Н. І. Шаталова та інші [49].

У розумінні даного поняття третьої групи вчених має місце деталізація процесів, які відбуваються в організації при працевлаштуванні нового працівника. Тобто, на їхню думку, адаптація – це процес:

- професійної та соціальної орієнтації працівника (М. І. Петров [41]),
- входження і закріплення людини (І. Юрасов [57], Б. Ю. Сербиновский [43]),
- знайомства співробітника з діяльністю організації (Г. А. Дністрянський [10]),
- освоєння працівником професійних і соціальних функцій (Н. К. Маусов, О. М. Ламскова [29]).
- або включення працівника в нове для нього організаційно-виробниче середовище (П. А. Малуєв, Ю. Є. Меліхов [26]).

Адаптація персоналу органу публічного управління при цьому являє собою безперервний і динамічний процес, який:

- спрямований на підтримку стабільності і рівноваги потреб персоналу і можливостей їх реалізації в організації,
- полягає у включенні працівників в нове для них виробниче середовище і соціальну спільноту, засвоєнні ними виробничих умов і норм трудової діяльності і забезпечення їх впливу на оточуюче середовище,
- передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих як організацією, так і самим працівником.

Ефективна соціалізація особистості в організації означає, що новий працівник адаптувався до існуючої організаційної культури, поділяє її цінності і норми поведінки; став не тільки рівноправним і активним членом організації, а й її патріотом, опанував необхідний обсяг знань і навичок; освоїв професійну і соціальну роль; має високі показники результативності праці; відчуває справедливість своєї винагороди; визнає сприятливими умови реалізації свого потенціалу; цінує зусилля організації у вирішенні своїх проблем; усвідомлює свої обов'язки і відповідальність за вирішення

організаційних проблем, пов'язує свій подальший розвиток і кар'єру з роботою в даній організації [11, с.418].

У сучасній науковій літературі наявні безліч підходів до класифікації процесу адаптації. Більшість науковців схильні виділяти окремі види адаптації за змістом, інші – за рівнем. Узагальнені підходи до виділення видів адаптації персоналу систематизовано нами у додатку А.

Так, за змістом прийнято виділяти такі види адаптації: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна та санітарно-гігієнічна. Крім того, аналіз літературних джерел [20; 29; 56] дозволяє виокремити такі підстави класифікації як: за суб'єктом адаптації, за відношенням суб'єкт-об'єкт, за рівнем адаптації, за завершеністю процесу адаптації, за результатом впливу, за сферою впливу.

Зокрема, за рівнем адаптації виділяють первинну і вторинну адаптацію. Первинна адаптація характерна для працівників, які не мають досвіду професійної діяльності і вперше приходять на робоче місце. Вторинна адаптація працівників відбувається в процесі повторного працевлаштування, ротації всередині організації і характерна для осіб, які мають певний досвід професійної діяльності [29, с. 28].

За суб'єктом адаптації виділяють:

- адаптацію персоналу (пристосування працівника до умов роботи в організації, колективу, нового робочого місця);
- та адаптацію організації (пристосування організації до працівника, який є носієм певної культури, в тому числі професійної) [56].

За відношенням суб'єкт-об'єкт прийнято виділяти активну та пасивну адаптацію. При активній адаптації учасник цього процесу своїми активними діями сам прагне впливати на середовище для того, щоб підлаштувати його під свої вимоги. При пасивній адаптації працівник або організація не здійснюють жодних дій щодо впливу на оточуюче середовище з метою його перетворення [20].

За результатом впливу адаптацію поділяють на:

- прогресивну, коли учасник адаптації відчуває позитивний вплив оточення;

- регресивну, навпаки, вплив оточення має виключно негативний вплив [29, с. 28].

За сферою впливу вирізняють такі види адаптації:

- адаптація до нової посади з просуванням по кар'єрних сходах;
- адаптація в процесі ротації всередині організації;
- адаптація при пониженні в посаді;
- адаптацію при звільненні працівників [20].

За завершеністю процесу виділяють такі види як: повна адаптація, часткова адаптація та дезадаптація. Повна адаптація, як правило, характеризується скороченими темпами сприйняття працівником організації, часткова адаптація означає, що працівник пристосувався лише до окремих аспектів трудової діяльності. Дезадаптація означає, що працівник не зміг пристосуватись до умов роботи організації [56].

Для досягнення найкращого результату у сфері кадрового забезпечення необхідно не упускати з уваги питання адаптації нових працівників, яке сьогодні має велике значення. Управління процесами адаптації в органі публічного управління є елементом системи кадрового менеджменту і характеризується насамперед знайомством з організацією та освоєнням нового робочого місця.

Управління процесами адаптації персоналу в органі публічного управління являє собою цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління щодо забезпечення успішного включення нових працівників в організаційне оточення, який передбачає їх ознайомлення з нормами і правилами, закріпленими в корпоративній культурі, способами трудової діяльності, а також включення до системи неформальних зв'язків між працівниками.

Отже, в результаті аналізу літературних джерел нами встановлено, що адаптація персоналу – динамічний, безперервний, цілісний та організований процес взаємного пристосування працівника та організації, що дозволяє

забезпечити успішне «входження» працівника в організаційне середовище, засвоєння ним норм і принципів організаційної культури, усвідомлення свого місця в організаційній ієрархії та закріплення своїх професійних прав та обов'язків. Крім того, управління адаптацією персоналу органу публічного управління – це безперервний процес, щодо забезпечення успішної асиміляції працівника в новому організаційному середовищі та/або його пристосування до нових умов праці, професійних обов'язків з метою його максимального включення в організаційний процес та створення умов щодо реалізації ним наявного трудового потенціалу.

## **1.2. Структура і функціонал системи адаптації та соціалізації працівників органів публічного управління**

Управління адаптацією і соціалізацію персоналу в системі органів публічної влади є відносно самостійною підсистемою, що містить сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації і процесів, націлених на максимально ефективне взаємне пристосування людини до організації та організації до нового працівника. При управлінні адаптацією і соціалізацію персоналу здійснюється обґрунтований вибір основних методів адаптації в цілому і для кожної структурної одиниці зокрема.

Сутність терміну «система» в економічній літературі трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, які володіють певними властивостями, відзначаються цілісністю та гомеостатичністю [13, с. 361]. В контексті досліджуваної проблематики сучасні дослідники, зокрема М. Стайн [69] та М. Уоткінс [71] наголошують на необхідності розробки та впровадження системи адаптації персоналу органу публічного управління.

Систематизація наукових розвідок у сфері управління персоналом дала можливість визначити, що «система адаптації персоналу органу публічного управління» - являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які

взаємодіють між собою та з іншими підсистемами управління персоналом та забезпечують успішне взаємне пристосування новоприйнятих або потенційних співробітників а також самого органу державної влади і має на меті забезпечення максимізації успішного функціонування новоприйнятого або потенційного працівника на основі оптимальних витрат ресурсів та у максимально скорочені терміни. При цьому основними елементами такої системи адаптації персоналу органу публічного управління виступають: об'єкти, нормативне забезпечення, методи, інструменти, завдання, результати адаптації персоналу.

Система управління адаптацією і соціалізацією персоналу органу публічного управління являє собою сукупність процесів та процедур спрямованих на об'єкт управління (новоприйнятих або новопризначених працівників) з метою мінімізації витрат часу на пристосування до нових умов праці та нового соціуму (рис. 1.1).

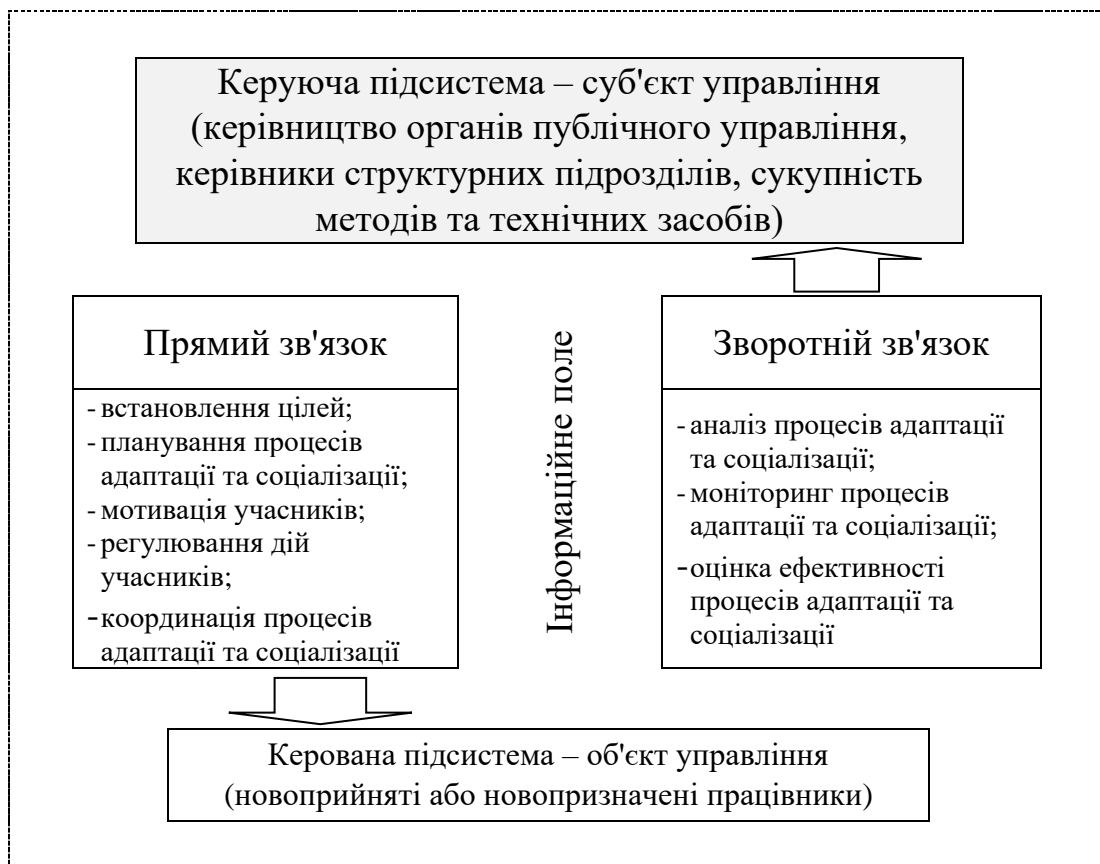


Рисунок 1.1 – Зв'язок суб'єкту та об'єкту управління процесами адаптації та соціалізації

Примітка. Систематизовано автором на основі [56]

Процес управління адаптацією і соціалізацією персоналу органу публічного управління здійснюється в одному інформаційному полі через прямий та зворотній зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління. Суб'єкту управління адаптацією і соціалізацією персоналу виступає безпосередньо керівництво органу публічного управління, керівники різних підрозділів, а об'єктом управління адаптацією і соціалізацією виступають новоприйняті або новопризначені працівники.

Прямий зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління адаптацією і соціалізацією персоналу органу публічного управління здійснюється через планування, мотивацію, регулювання та координацію цього процесу, а зворотній зв'язок здійснюється через аналіз, моніторинг та оцінку ефективності процесів адаптації і соціалізації, а саме за допомогою визначення таких показників як (тривалість адаптаційного періоду, кількість працівників, які не пройшли стажування, рівень плинності кадрів серед персоналу першого року роботи тощо), проведення аналізу відхилень від нормативного та/або бажаного значення, визначення причин відхилень та напрямків поліпшення стану процесу управління адаптацією і соціалізацією персоналу органу публічного управління.

Наукові засади розробки та впровадження системи управління адаптацією і соціалізацією персоналу органу публічного управління передбачають врахування наукових, науково-дослідних розробок у проблематиці управління персоналом, використання різноманітних форм управління адаптацією працівників, мотивацію учасників адаптаційного процесу та організацію їх взаємодії в системі менеджменту органу державної влади; інформаційний аспект ресурсозбереження передбачає створення інформаційно-комунікаційної системи на підприємстві для реалізації механізму управління ресурсозбереження.

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати ряд принципів (табл. Б. додатку Б).

При визначенні місця процесу адаптації та соціалізації персоналу в переліку функцій управління персоналом можна виділити декілька підходів. Згідно першого підходу адаптація та соціалізація ідентифікується як елемент підсистеми добору персоналу [5; 58; 69]. Відповідно до положень цього підходу адаптація триває протягом відбору, коли претендент вперше подає резюме в організацію [69, с.9].

Другий підхід передбачає, що адаптація і соціалізація є елементом підсистеми розвитку і навчання персоналу [7; 68]. Так, адаптація і соціалізація самі по собі передбачають набуття працівниками нових компетенцій при сприйнятті організаційного оточення, а отже розвиток власних професійних якостей [14, с. 213].

Органи публічного управління, які пропагують цей підхід більше уваги приділяють процесам адаптації та соціалізації працівників, а отже і забезпечують кращі показники діяльності [67]. Так, К. Роллаг зазначає, що за умови використання цього підходу, організація чітко окреслює завдання, які вирішуються при навчанні новоприйнятого персоналу: а) визначення комплексу знань, умінь і навичок, яких працівник потребує для забезпечення належного виконання обов'язків; б) організація навчального процесу, який передбачає отримання необхідної інформації; в) ідентифікація рівня підготовки фахівців після проведення навчання [68, р. 37-38].

Третій підхід передбачає виділення підсистеми адаптації і соціалізації персоналу як окремої автономної підсистеми управління персоналом [1; 8; 22]. Цей підхід заслуговує на увагу, оскільки проведені наукові розвідки доводять, що успішність адаптації і соціалізації працівника належить до тих ключових факторів, які впливають на рішення новоприйнятого працівника щодо продовження роботи або вивільнення з організації [16; 60].

Таким чином, описані підходи до визначення місця підсистеми адаптації та соціалізації персоналу в системі управління персоналом в організації можуть бути інтерпретовані таким чином (рис. В.1 додатку В).

Впровадження системи адаптації персоналу ставить певні завдання перед органом публічного управління і перед особами, які проходять процес адаптації. Ми проаналізували ці завдання з позиції наявності іншої функції управління персоналом, ефективність реалізації якої пов'язана з виконання певного завдання адаптації персоналу для нового працівника (рис. В.2).

Як і будь-який інший процес, даний вид діяльності виконує ряд функцій і основних завдань, за допомогою яких відбувається розвиток і подальше функціонування органу публічного управління. В табл. 1.1 наведено основні функції адаптації працівників [34].

Таблиця 1.1. Основні функції адаптації працівників органу публічного управління

Функція	Характеристика
Зменшення стартових витрат як особистості, так і органу публічного управління	Новий співробітник не може працювати в повну силу, так як для цього йому не вистачає знань специфіки організації, інформації про норми і цінності цієї організації. Отже, існують певні втрати в ефективності. Ефективна трудова адаптація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому співробітнику швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи
Зниження тривожності і невпевненості нового працівника	Тривожність і невпевненість в даному випадку означають боязнь провалів в роботі і неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний острах людини перед новим і невідомим
Скорочення плинності кадрів	Якщо працівники відчують себе незатишно на новій роботі і відчують себе непотрібними, то у них може з'явитися бажання звільнитися
Економія часу керівника і співробітника	Новий співробітник, що не повністю адаптувався в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків
Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою і реалізму в очікуваннях	Процес трудової адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до організації, до свого підрозділу і дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих показників роботи

Примітка. Узагальнено автором на основі [45]

Як демонструють дані табл. 1.2 адаптація персоналу органу публічного

управління виконує ряд дуже важливих функцій. Правильно організовані процеси адаптації та соціалізації працівників є запорукою його успішного функціонування відповідного органу державної влади та ефективного виконання покладених на нього функцій. Так, зазвичай некерована адаптація триває до 1,5 року, але при грамотно організованому управлінні її термін скорочується до декількох місяців.

На основі всього вищезазначеного можна виділити основні цілі адаптації працівників:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації-роботодавця;
- скорочення плинності кадрів серед нових працівників;
- зниження витрат по пошуку нового персоналу;
- розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях;
- входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які відчуває новий працівник;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвід керівництва).

Основні цілі, які працедавець переслідує при організації адаптаційного періоду новачків, зводяться до: зменшення стартових витрат; зниження ступеня невизначеності у нещодавно прийнятих на роботу співробітників; скорочення плинності кадрів та розвитку у персоналу позитивного і конструктивного ставлення до роботи.

Найпоширеніші методи адаптації персоналу є: інструктаж на робочому місці; наставництво; навчання без відриву і з відривом від робочого місця. В зарубіжній практиці методи адаптації та соціалізації персоналу набагато різноманітніші. В даний час існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні чинники: посада співробітника, його професійний рівень,

сфера діяльності організації [18]. Найбільш ефективно зарекомендували себе такі методи адаптації персоналу, наведені у додатку Г.

Аналіз наукових джерел дає підстави систематизувати перелік умов здійснення успішної адаптації:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних співробітників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і у процесі трудової адаптації працівників);
- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж і привабливість професії, роботи за певною спеціальністю саме в даній організації;
- особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки співробітника;
- наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень;
- гнучкість системи навчання персоналу, що діє усередині організації;
- особливості соціально-психологічного клімату, що сформувався в колективі.

До зовнішніх факторів адаптації персоналу органу публічного управління можуть бути віднесені: ставлення керівництва до підлеглих, співробітників і неформального лідера; соціально-психологічний клімат у колективі і організаційна культура; престиж державної служби; привабливість органу публічного управління (об'єктивність та прозорість процедур прийому на державну службу, оцінки діяльності та мотивації) [24].

Щодо внутрішніх компонентів системи адаптації персоналу органу публічного управління, в результаті аналізу наукових досліджень, ми виділили такий перелік компонентів: об'єкти адаптації персоналу (працівник і організація), завдання адаптації персоналу, методи адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, результати адаптації персоналу (рівень адаптованості працівника, ефективність організації процесу адаптації

персоналу), нормативно-правове забезпечення процесу адаптації персоналу (законодавство про працю, локальні нормативні акти органу публічного управління).

Таким чином, можемо стверджувати, що процес адаптації персоналу органу публічного управління є невід'ємним елементом системи управління персоналом організації, який можна визначити як окрему підсистему із власними функціями, цілями, завданнями, методами та інструментами. Адаптація та соціалізація працівників органу публічного управління відбувається у нерозривній єдності зі всіма ключовими функціями управління персоналом. Отже, адаптація і соціалізація персоналу органу публічного управління, незважаючи на різні підходи до трактування їх місця в системі управління персоналом є невід'ємними елементами процесу «входження» працівника в організацію та являють собою основу сприйняття особистістю організаційного оточення та сприйняття організацією нового працівника.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ І СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Характеристика системи управління адаптацією та соціалізацією працівників органу публічного управління**

Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є територіальними органами Пенсійного фонду України. Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області підпорядковуються Пенсійному фонду України та разом з іншими управліннями фонду в районах, містах, районах у містах, а також об'єднаними управліннями утворюють систему територіальних органів Фонду [41].

Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, а також постановами управління Пенсійного фонду України, у тому числі Положенням, та наказами фонду.

Основними завданнями Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є:

- реалізація державної політики з питань пенсійного забезпечення;
- забезпечення ведення обліку осіб, які підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню;
- виконання інших завдань, визначених законом [41].

Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області відповідно до покладених на нього завдань:

1) забезпечує додержання підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності та громадянами України, іноземцями та особами без громадянства, які на законних підставах перебувають на території України, вимог актів законодавства про пенсійне забезпечення;

2) планує у відповідному регіоні доходи та видатки коштів Фонду, у межах своєї компетенції забезпечує виконання бюджету Фонду;

3) організовує роботу управлінь Фонду щодо:

забезпечення надходжень від сплати збору на обов'язкове державне пенсійне страхування, інших коштів, ведення обліку їх надходжень та платників відповідно до законодавства;

ведення реєстру застрахованих осіб Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування (далі – реєстр застрахованих осіб) та у складі цього реєстру – реєстру платників страхових внесків до солідарної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, внесення відомостей до

стягнення у передбаченому законодавством порядку своєчасно не нарахованих та/або не сплачених сум страхових внесків та інших платежів;

застосування фінансових санкцій та нарахування пені, передбачених законом та умовами договорів з установами та організаціями, що здійснюють виплату пенсій;

4) забезпечує своєчасне і в повному обсязі фінансування пенсій та виплату пенсій, щомісячного довічного утримання суддям у відставці, допомоги на поховання та інших виплат, які згідно із законодавством здійснюються за рахунок коштів Фонду та інших джерел, визначених законодавством, здійснює з цією метою перерозподіл коштів між районами (містами);

5) здійснює призначення (перерахунок) та виплату пенсій військовослужбовцям, особам рядового і начальницького складу та іншим особам (крім військовослужбовців строкової служби та членів їх сімей), які

мають право на пенсію згідно із Законом України “Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб” ;

б) здійснює інші повноваження, визначені законом [41].

Штатний розпис та кошторис видатків на утримання Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області затверджуються Головою правління Пенсійного фонду України.

Будь-яка організація рано чи пізно стикається з необхідністю набору персоналу у штат. Разом з цим виникають процеси підбору кадрів, їх адаптації та атестації. Процес адаптації у цьому випадку відіграє важливу роль, адже від нього залежить подальша соціалізація співробітника в колективі та засвоєння норм і правил поведінки, що існують у цій організації.

Професійна адаптація державних службовців – це складніший процес на відміну адаптації персоналу комерційної організації. Відмінністю професійної адаптації державних службовців є суворе регламентація діяльності, яка заснована на численній нормативній базі, що включає Конституцію України, Закон України «Про державну службу» а також інструкції та положення, які регламентують діяльність працівників Пенсійного фонду України.

Професійна адаптація державних службовців Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області включає не тільки отримання нових знань про професію, а й соціальну адаптацію у колективі. Освоєння особливостей нової посади відіграє таку ж важливу роль, як і засвоєння норм та правил поведінки в колективі, які допомагають надалі прискорити процес адаптації та підвищити ефективність роботи загалом.

У процес адаптації включають два види: первинна адаптація та вторинна адаптація. Кожен із цих видів позначає процес пристосування працівників на новому робочому місці. При цьому первинна адаптація протікає лише у молодих спеціалістів, які не мають досвіду роботи на державній службі, а вторинна адаптація означає будь-яку наступну професійну адаптацію (при зміні посад на державній службі).

Первинна адаптація державних службовців передбачає наявність спеціальних заходів спрямованих на ознайомлення молодих працівників із безпосередніми функціональними обов'язками, нормами поведінки в колективі та ціннісними орієнтаціями державної служби [38].

Варто зазначити, що робота державного службовця потребує високого рівня морального та психічного стану. Тому первинна адаптація вимагає перевірки цих якостей. Ефективний і професійний державний службовець повинен володіти такими якостями як швидка адаптивність до змін, що змінюються, і здатність отримувати нові знання протягом усього життя з подальшим переглядом свого світогляду та професійних орієнтирів. Тому, постійний зв'язок з громадськістю та взаємодія з суспільством вимагає високого рівня моральних та етичних якостей.

Метою адаптації державних службовців у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є реалізація особистісного потенціалу та розвиток індивідуальних якостей, через зміни своєї поведінки в колективі. Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до органу публічного управління, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих показників якості праці.

У Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області основні функції з управління адаптацією працівників розподілено між інспектором по кадрах та лінійними керівниками структурних підрозділів управління. Проаналізуємо їх розподіл на основі даних табл. 2.1.

Отже, функціональний аналіз закріплення процесів управління адаптацією та соціалізацією працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області засвідчив, що функції виконуються частково. Так, на в органі публічного управління взагалі не розробляється і не затверджується програма адаптації та соціалізації персоналу, а тому і не здійснюється контроль її реалізації. Щодо управління конфліктними ситуаціями, то відділ кадрів та лінійні керівники структурних підрозділів

втручаються у перебіг конфліктів лише тоді, коли вони набувають явної гіпертрофованої форми і потребують негайного вирішення. У випадку прихованих конфліктів або наявності внутрішніх суперечностей посадові особи органу публічного управління застосовують стиль «невтручання». Аналіз процесів адаптації здійснюється інспектором по кадрах лише для новоприйнятих державних службовців, однак, соціалізація та адаптація працівників при внутрішніх переміщеннях та вступу на інші посади не контролюється.

Таблиця 2.1. Аналіз розподілу функції з управління адаптацією та соціалізацією працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

№ з/п	Функції з управління адаптацією та соціалізацією	Інспектор по кадрах	Лінійні керівники структурних підрозділів
1.	Аналіз особистих орієнтирів, проблем, очікувань нових працівників	+	
2.	Прогноз стабільності поведінки нових працівників	+	+
3.	Введення нових працівників в колектив		+
4.	Розробка програм адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління		
5.	Реалізація програм адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління		
6.	Контроль реалізації програм адаптації та соціалізації працівника		
7.	Ліквідація причин конфліктних ситуацій або невдоволення працівників	+/-	+/-
8.	Узагальнення матеріалів про хід процесів адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління	+/-	

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

В процесі власних спостережень нами з'ясовано, що процес адаптації

нових співробітників у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується інспектором по кадрах. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне пристосування нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в органі публічного управління та отримання лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навички та знання. Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата на державну службу.

Як правило, для новопризначеного державного службовця безпосередній керівник розробляє план роботи на місяць та формує критерії його реалізації. Крім того, новоприйняті державні службовці мають можливість пройти короткострокові курси підвищення кваліфікації тривалістю до 1 тижня в Хмельницькому університеті управління та права імені Леоніда Юзькова. В ході проходження таких курсів особи, які не мали попереднього досвіду державної служби мають можливість ознайомитись із нормативно-правовими та організаційними засадами роботи в органах державного управління. Також в процесі інтенсивного навчання працівники формують ряд управлінських компетенцій (управління часом, управління знаннями, лідерські навички).

Досить часто новоприйняті державні службовці, зіткнувшись із виконанням рутинних обов'язків відчують потрясіння від зіткнення з реальною повсякденною діяльністю Пенсійного фонду. Їх первісні уявлення про повсякденну робочу діяльність відрізняються від тієї, яку він зустрічає під час виконання безпосередніх обов'язків на новому робочому місці. Уникнути цього допомагає первинна адаптація, яка дозволяє утримати гідних фахівців та підготувати їх до подальшої професійної діяльності.

Адаптаційний період в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, як правило, складається з 3 стадій, які включають:

1. Стадія знайомства. На цій стадії співробітник отримує інформацію про цілі та завдання органу публічного управління, моральні та етичні норми, після чого співвідносить їх з своїми очікуваннями та приймає остаточне рішення про роботу в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області.

Керівництво органу публічного управління у свою чергу також у період адаптації має можливість:

- визначити правильність зробленого вибору на користь цього кандидата;
- виявити здатність виконувати функціональні завдання на заданому рівні;
- вибрати подальшу стратегію щодо розвитку потенціалу працівника;

2. Стадія пристосування. Ця стадія безпосередньо пов'язана із входженням новоприйнятого державного службовця в колектив, де важлива допомога керівництва та інших працівників організації для адаптації серед колег.

3. Стадія асиміляції. На цій стадії співробітник повністю справляється із прямими посадовими обов'язками та готовий брати додаткові завдання для досягнення нових цілей. Він стає повноправним членом колективу.

При якісному виконанні завдань першого місяця роботи лінійний керівник ставить до відома інспектора по кадрах про результати роботи працівника. Наприкінці першого (в середині другого) місяця роботи керівник проводить вивчення думки співробітників про працівника (соціометрія) для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в органі публічної влади, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області та норм дисципліни праці, поділяє та дотримується корпоративної культури,

погоджується з умовами та обмеженнями щодо проходження державної служби.

Для виявлення проблем адаптації персоналу нами було проведено опитування працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області за допомогою самостійно розробленої анкети (додаток Д). Дослідження проводилося в листопаді 2021 р. Обстежено 40 осіб, які мають стаж роботи в органі публічного управління не більше 3-х років, у т.ч. 17 осіб зі стажем до 1-го року, 15 осіб зі стажем від 1 до 2 років та 8 осіб зі стажем від 2 до 3 років.

За даними рис. 2.1 ми бачимо, що основна тривалість адаптації серед державних службовців триває до трьох місяців – 57%.

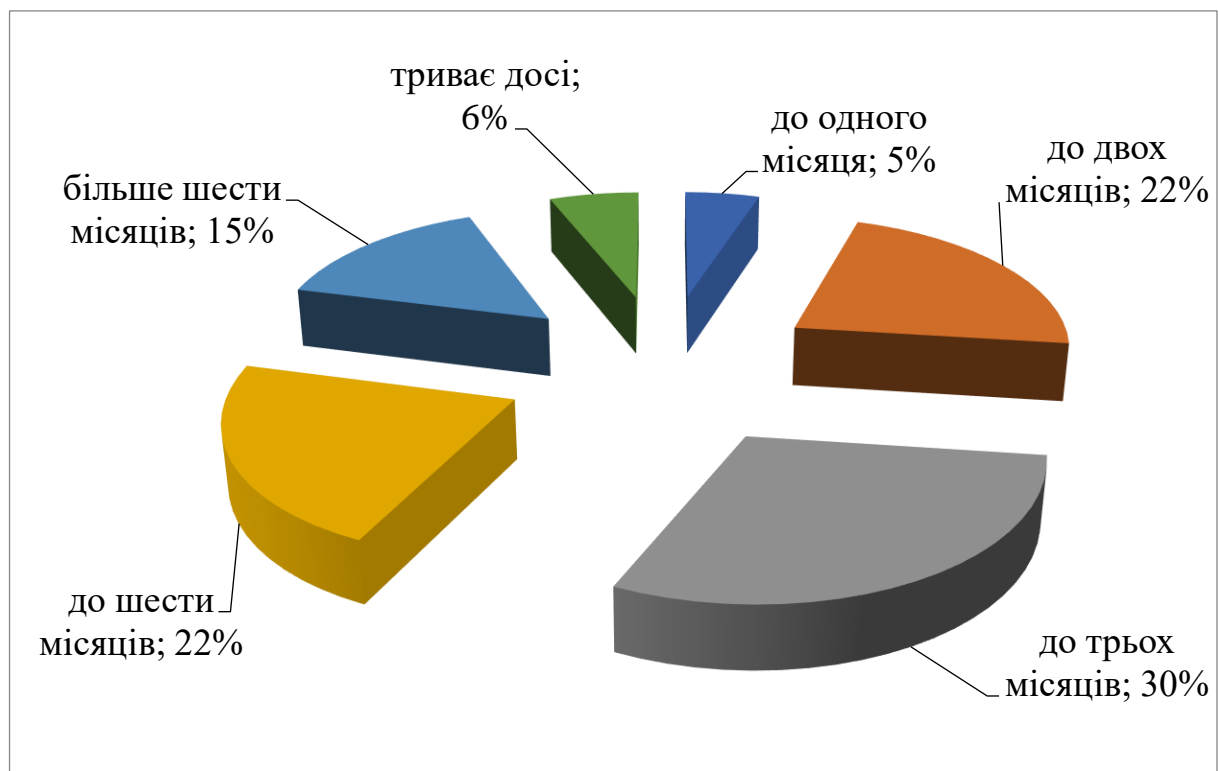


Рисунок 2.1 – Думка респондентів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області про тривалість їх адаптаційного періоду  
Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Таким чином, більшість працівників проходять період адаптації відповідно до встановлених термінів. Але слід відзначити, що існує певний відсоток державних службовців (15%), термін адаптації яких більший за шість

місяців, а 6% респондентів зазначає, що їх адаптація триває і досі.

Також нами виявлено думку працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області про причини складності адаптації: «сприйняття колективом», «умови праці», «професійні обов'язки» або «побутові умови» (рис. 2.2).

З'ясувалося, що для новоприйнятих державних службовців найбільше складностей викликає процес сприйняття колективу, тобто пройти процес соціалізації (50% відповідей респондентів) та звикнути до виконання професійних обов'язків (35% опитаних) Умови праці та побутові умови не задовольняють лише 10% та 5% респондентів, відповідно.

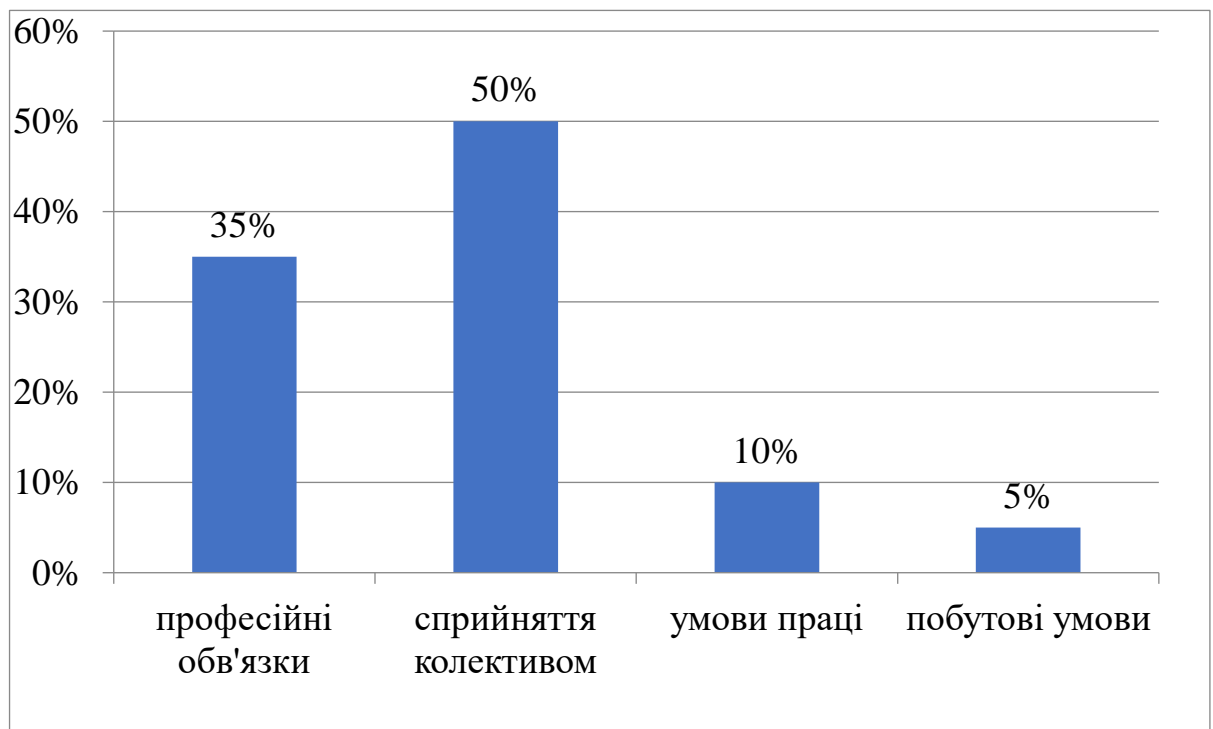


Рисунок 2.2. – Думка респондентів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області про причини складності адаптації  
Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Також виявлено основні перешкоди для швидкої адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (рис. 2.3).

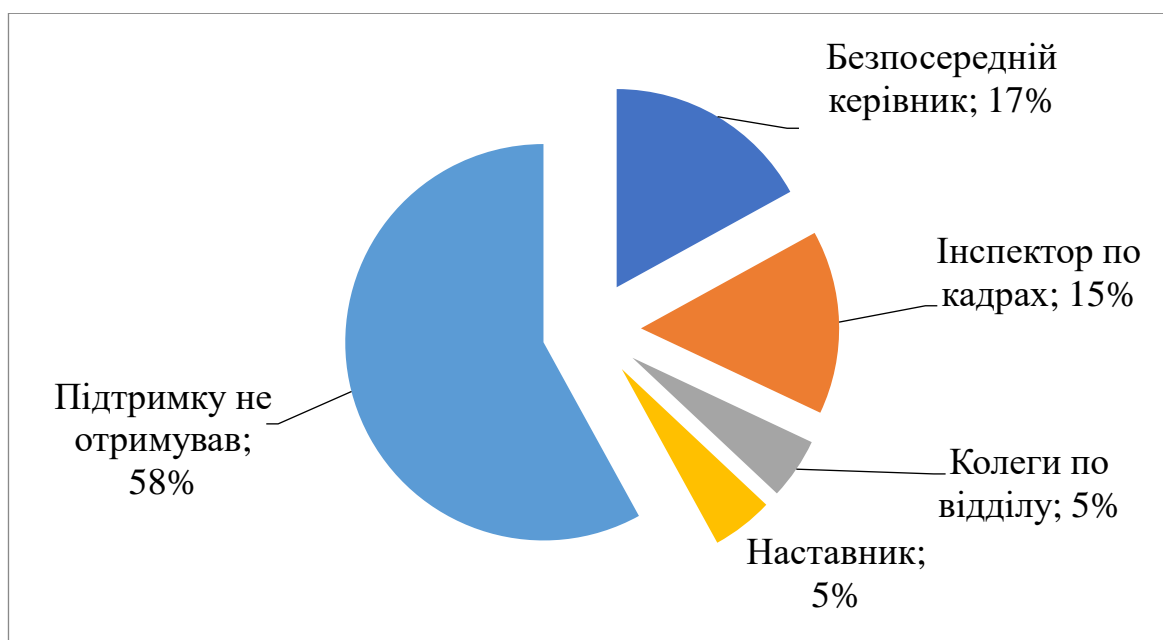


Рисунок 2.3. – Думка респондентів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області про недоліки процесу адаптації  
Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

З'ясувалося, що більшості респондентів – 23 особам (58%) підтримку в процесі адаптації ніхто не здійснював; 17% опитаних відчували підтримку керівника; 15% могли звернути по допомогу інспектора по кадрах; 5% опитаних активно взаємодіяли із колегами по відділу та 5% користувались допомогою наставника.

На думку респондентів (рис. 2.4) основними перешкодами до швидкої адаптації та соціалізації персоналу у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є:

- відсутність необхідної інформації про організацію (30%) – 11 опитаних;
- відсутність допомоги з боку колег по роботі (20%) – 8 опитаних;
- відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (15%) – 7 опитаних;
- відсутність чітко прописаних професійних обов'язків (13%) – 6 працівників;
- напружена робота (12%) – 5 опитаних та недружнє ставлення колективу (10%) – 4 особи.

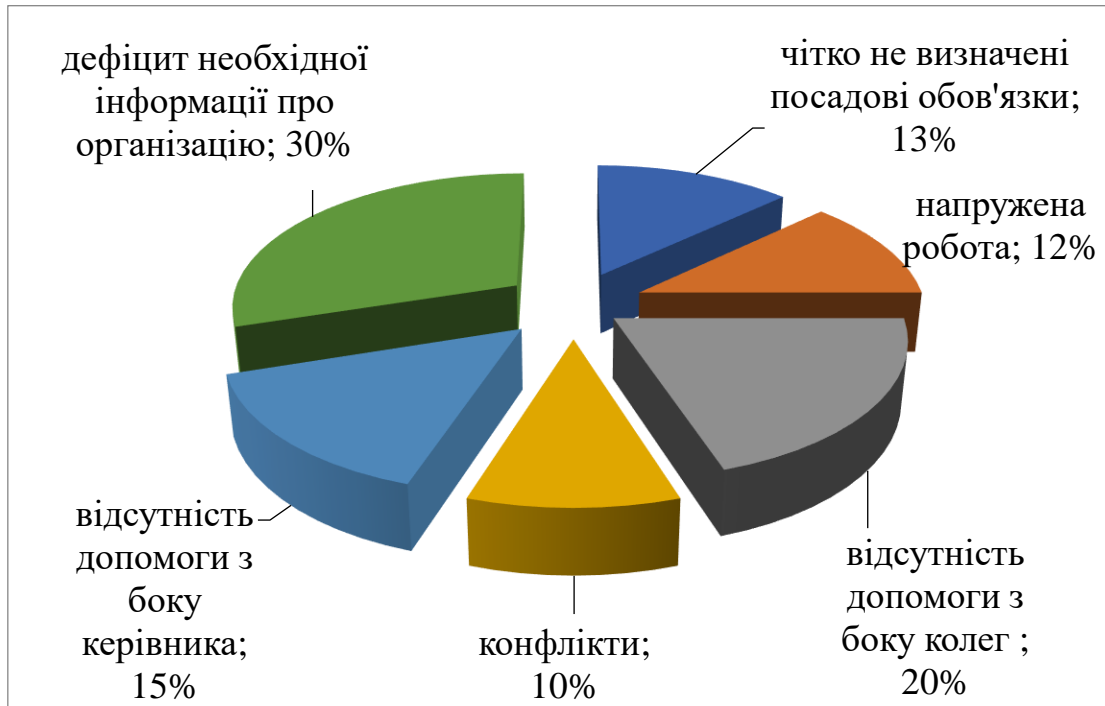


Рисунок 2.4. – Думка респондентів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області про перешкоди до швидкої адаптації  
Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Далі в процесі опитування працівників було виявлено, що більше половини працівників (54%) – 22 особи для освоєння на робочому місці, запам'ятовування розташування підрозділів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області необхідно було два тижні. Отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи у (37%) - 15 опитуваних та отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника у (28%) - 11 опитаних відбулось лише протягом першого місяця роботи. Зниження рівня невизначеності і занепокоєння у (34%) - 14 опитаних відбулося лише протягом першого року праці, освоєння основних норм організаційної культури та правил поведінки у (32%) – 12 опитуваних відбулось протягом першого півроку праці.

Відчувати себе комфортно та частиною організації більшість працівників починають після сплину шести місяців роботи у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області; (39%) – 16 опитаних працівників, приймати цілі організації, підтримувати її місію,

філософію ведення справ більшість опитаних починають, більш ніж за два місяці роботи в організації; (40%) – 17 осіб починають відчувати підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до органу публічного управління в цілому пропрацювавши два місяці. Система взаємодії з колегами за думкою більшості (33%) – 13 осіб налагоджується протягом двох місяців співпраці.

Таким чином, аналіз функціонування системи адаптації та соціалізації персоналу органу публічного управління засвідчив про наявність окремих проблем адаптаційного періоду. Крім того, нами виявлено, що в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області відсутня цілісна система адаптації новоприйнятих державних службовців, а наявні лише окремі елементи управління асиміляцією працівника: формується план роботи працівника на місяць, іноді призначається наставник, в окремих випадках проводяться опитування щодо сприйняття працівника організаційним оточенням. У зв'язку з цим можемо констатувати, що Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області потребує вдосконалення роботи з підготовки до сприйняття нового працівника та впровадження заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

## **2.2. Оцінка ефективності процесів адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління**

Кожен процес в організації повинен оцінюватися з точки зору його ефективності і соціалізація – не виняток. Ефективна адаптація дозволяє зменшити витрати, пов'язані з тривалим процесом асиміляції нового співробітника, зниження випадків ротації персоналу у зв'язку з не виправданими очікуваннями щодо майбутнього місця роботи. Так само успішна адаптація дозволяє сформувати позитивний мікроклімат у колективі та гарне ставлення до робочого процесу [36].

Оцінювати ефективність даного процесу можна, використовуючи наступні показники:

- рівень укомплектованості посад в органі публічного управління
- зниження плинності кадрів;
- середній стаж роботи в організації;
- підвищення продуктивності і результативності праці та/або використання робочого часу;
- зростання задоволеності роботою;
- співвідношення співробітників, прийнятих на ключові посади ззовні, з тими, хто просунувся по службових сходах до цієї посади в межах організації;
- тривалість займаних працівником посад;
- рівень і темп зростання оплати праці і додаткових пільг тощо.

Перш за все проведемо аналіз забезпеченості органу публічного управління персоналом, за останні п'ять років. Вихідними даними для аналізу є звітні документи Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, зокрема звіти про кількість працівників форма №6-ПВ за 2016-2020 рр.(табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Склад та динаміка працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр. за категоріями посад

№ п/п	Категорії посад	Роки					Абсолютне відхилення 2020 року від 2016 року (+/-)
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Керівники	153	147	145	141	140	-13
2.	Спеціалісти	568	571	567	561	559	-9
	<b>Державні службовці, всього</b>	<b>721</b>	<b>718</b>	<b>712</b>	<b>702</b>	<b>699</b>	<b>-22</b>
3.	Обслуговуючий персонал	28	28	27	26	26	-2
	<b>Разом</b>	<b>749</b>	<b>746</b>	<b>739</b>	<b>728</b>	<b>725</b>	<b>-24</b>

Примітка. Складено автором за даними Ізяславської районної державної адміністрації

Отже, наведені в табл. 2.2 дані свідчать, що протягом аналізованого періоду чисельність державних службовців у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області зменшилась на 22 особи при цьому їх питома вага в загальній структурі персоналу державної установи збільшилась з 96,26% до 96,41% або на 0,15%. Спостерігається скорочення чисельності керівників в органі публічного управління на 13 осіб (за рахунок укрупнення окремих структурних підрозділів) у 2020 році та зменшення чисельності спеціалістів на 9 осіб. Також спостерігається зменшення питомої ваги обслуговуючого персоналу. Так чисельність обслуговуючих працівників зменшилась на 2 особи і становила у 2020 році 26 осіб.

Але ж очевидно, що подібна тенденція збережеться в майбутньому та під впливом науково-технічного прогресу відбудеться зміна чисельності і питомої ваги окремих професій та професійних груп персоналу за рахунок автоматизації та електронного обліку окремих видів операцій. Поступове скорочення числа державних службовців обумовлене введенням електронного документообігу, створення та інтегрування баз даних підприємств, установ та організацій, що обумовлює зниження рівня бюрократичних процедур та чисельності тих, хто їх обслуговує.

Разом із зміною чисельності кадрового корпусу Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області відбуваються зміни у статевій структурі (рис. 2.5).

Відповідно до даних, представлених на рисунку 2.5, у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр. переважають жінки. Протягом аналізованого періоду спостерігається зростання питомої ваги жінок від 85,05% у 2016 р. до 85,38% у 2020 р. та відповідне зменшення питомої ваги чоловіків. Збільшення питомої ваги жінок у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є наслідком не лише демографічного фактору, але й поглядом чоловіків на державну службу, що проявляється у більшій невдоволеності чоловіків, ніж жінок, власним кар'єрним становищем та рівнем оплати праці. Зазначимо

також, що чоловіки займають переважно керівні посади, а жінки – посади спеціалістів.

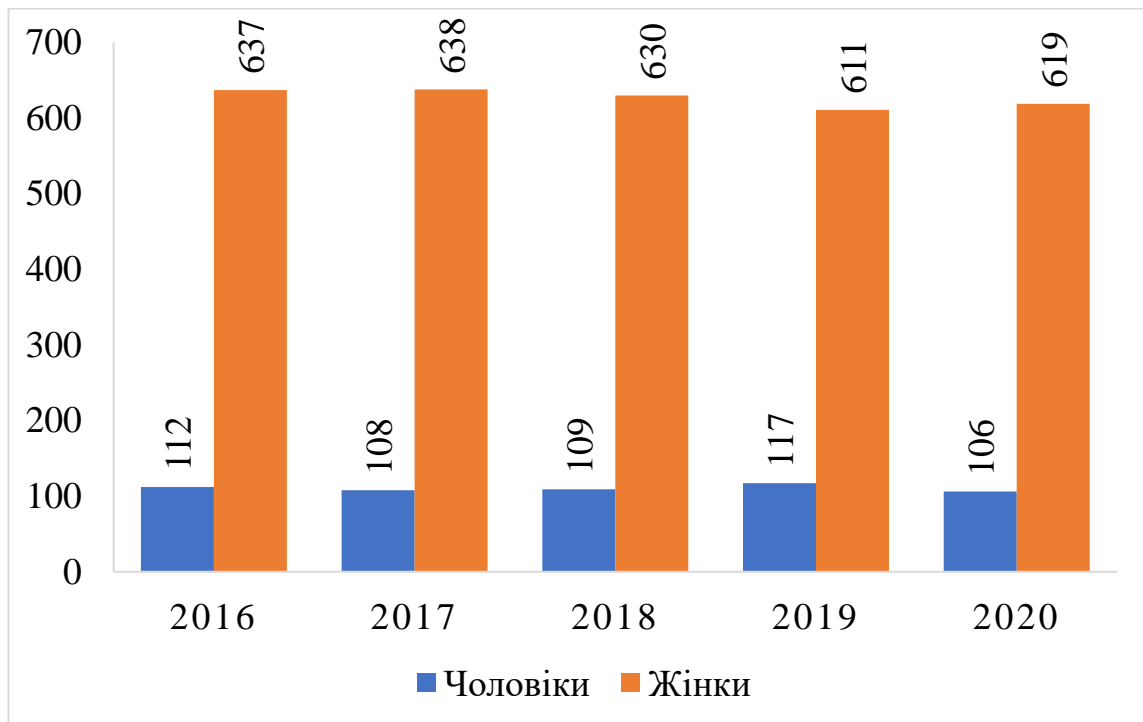


Рисунок 2.5 – Зміна статевої структури персоналу Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр.

Примітка. Складено автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Проаналізуємо зміни у віковій структурі працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Динаміка вікового складу працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр.

№ п/п	Вікова група	Роки					Абсолютне відхилення 2020 року від 2016 року (+/-)
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	до 30 років включно	126	128	125	123	118	-8
2.	31-40 років	176	168	169	172	158	-18
3.	41-50 років	229	228	214	205	214	-15
4.	51-55 років	114	110	113	114	120	6
5.	56-60 років	102	111	115	112	113	11
6.	60 і старше	2	1	3	2	2	0
<b>Разом</b>		<b>749</b>	<b>746</b>	<b>739</b>	<b>728</b>	<b>725</b>	<b>-24</b>

Примітка. Складено автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Дані таблиці 2.3 свідчать, що станом на 01.01.2021 року вікова група персоналу від 41 до 50 років була найчисельнішою. На другій позиції за чисельністю є група фахівців віком від 31 до 40 років – 158 осіб. Найменш чисельними є вікові групи від 56 до 60 років (113 осіб) та 60 і старше – 2 особи.

У 2020 році питома вага осіб до 27 років зменшилась з 16,82% до 15,75% або в абсолютному відношенні на 8 осіб. Аналогічним чином зменшується чисельність держслужбовців віком від 31 до 40 років на 18 осіб, або на 2,4% від загальної чисельності. Проте за досліджуваний період зростає чисельність вікової групи від 51 до 55 років на 6 осіб та від 56 до 60 років і старше на 11 осіб. Відобразимо вікову структуру працівників управління за допомогою рис. 2.3.

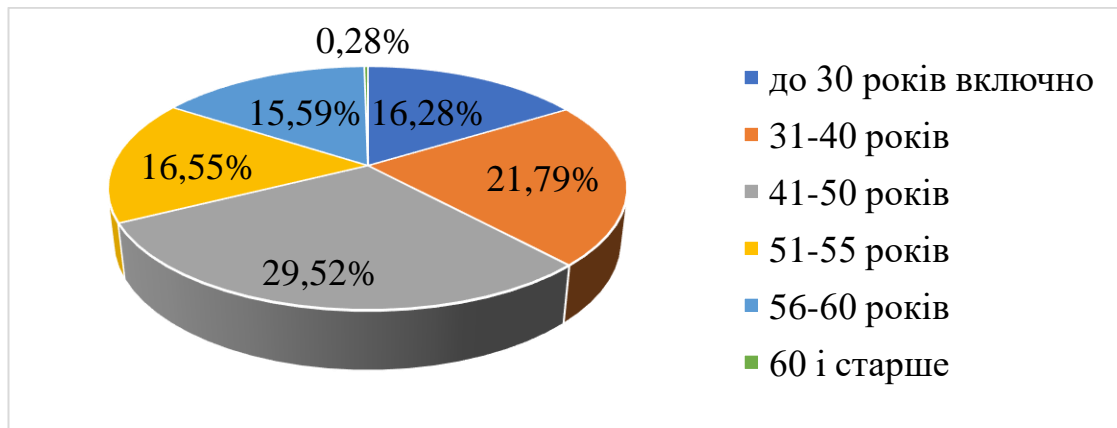


Рисунок 2.6 – Вікова структура працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2020 р.

Примітка. Складено автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Отже, зміни у віковій структурі кадрів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр. відображають відтік молодих спеціалістів з державної служби, що пов'язано зі скороченням чисельності працівників а також низькою мотивацією та практичною відсутністю перспектив кар'єрного зростання. Тобто кадрова політика не направлена на використання динамізму молодих людей.

Проблема забезпеченості кваліфікованими кадрами органів публічного управління є важливою та актуальною. Для аналізу процесів адаптації та

соціалізації, необхідно мати дані, які б характеризували в різних аспектах працівників, яких бракує органу публічного управління. Тому метою складання вихідних відомостей є отримання для аналізу даних, які б характеризували в різних аспектах забезпеченість структурних підрозділів і Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області в цілому працівниками з необхідною кваліфікацією тощо. З метою визначення показника укомплектованості кадрами були проаналізовані зведені відомості щодо професійної структури штатного персоналу Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області та отримані наступні дані (рис. 2.5.).

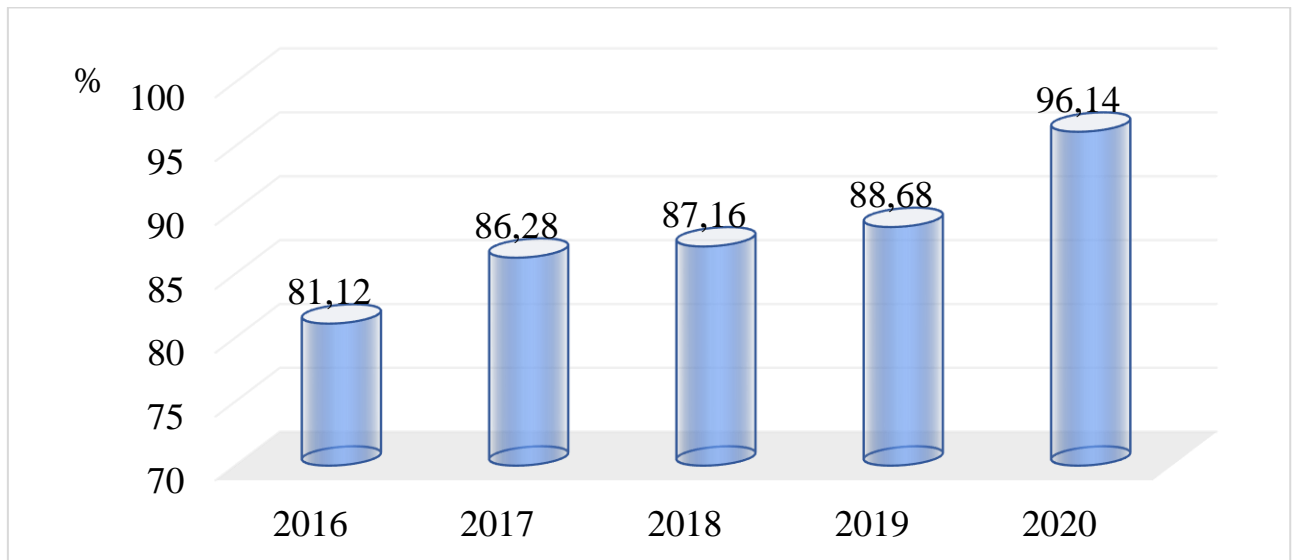


Рисунок 2.5. – Рівень укомплектованості кадрами Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Примітка. Складено автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Як видно з даних рис. 2.5 стовідсоткової укомплектованості не спостерігалось в жодному з періодів. Найбільший відсоток укомплектованості був у 2020 (96,14%) і це досить непоганий показник. В інших періодах він не перевищував позначки 88,68%, а в 2016 р. становив 81,12%, що безумовно, свідчить про дефіцит кадрів.

Проаналізуємо стаж роботи працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка розподілу працівників за стажем роботи у 2016-2020рр.

№ п/ п	Стаж	Роки					Абсолютне відхилення 2020 року від 2016 року (+/-)
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	до 3 років	98	94	97	96	95	-3
2.	від 3 до 5 років	188	187	178	169	172	-16
3.	від 5 до 10 років	175	192	188	187	179	4
4.	від 10 до 15 років	148	157	149	135	149	1
5.	від 15 до 25 років	138	115	124	139	128	-10
6.	понад 25 років	2	1	3	2	2	0
<b>Разом</b>		<b>749</b>	<b>746</b>	<b>739</b>	<b>728</b>	<b>725</b>	<b>-24</b>

Примітка. Складено автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

З таблиці 2.4 можна зробити висновок, що чисельність осіб стаж роботи яких складає до 3 років залишається відносно сталою. За аналізований період на 16 осіб зменшилась чисельність держслужбовців, які працюють в державній від 3 до 5 років та на 10 осіб зі стажем роботи від 15 до 25 років. Проте зростає чисельність працівників зі стажем роботи від 5 до 10 років на 4 особи, та від 10 до 15 років на 1 особу. Така ситуація зумовлює значну питому вагу (86,89%) працівників, які мають достатній досвід роботи. Майже 60% від загального складу працівників складають держслужбовці із досвідом роботи понад 5 років. Найменшою (13,1%) є частка працівників зі стажем роботи від 3 до 5 років та понад 25 років (0,27%).

З метою визначення динаміки зміни чисельності персоналу, проаналізуємо плинність кадрів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області у 2016-2020 рр. Плинність кадрів – процес переміщення кадрів з одних підприємств, установ і організацій в інші [48, с. 260]. Певною мірою вона необхідна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями. Однак, надто висока плинність кадрів є результатом прорахунків в управлінні кадровою політикою та завдає збитків установі, оскільки залучення нових працівників коштує дорожче, ніж вивчення причин і реалізація заходів щодо зменшення

плинності кадрів [49, с. 159]. Для визначення плинності кадрів використовують: абсолютні показники (кількість прийнятих та вибулих кадрів); відносні показники (коефіцієнт обороту по прибуттю, коефіцієнт обороту по вибуттю та коефіцієнт плинності кадрів). Наведемо формули для розрахунків вищезазначених коефіцієнтів. Так, формула розрахунку коефіцієнту обороту по прийому має наступний вигляд:

$$K_{np} = \frac{Kв}{Ч_{сер.обл.}}, \quad (2.1)$$

де  $K_{np}$  – коефіцієнт обороту по прийому,

$Kв$  – чисельність осіб, що прийняті до кадрового корпусу установи у відповідному періоді,

$Ч_{сер.обл.}$  – середньооблікова чисельність кадрового корпусу установи у відповідний період.

Формула розрахунку коефіцієнту обороту по звільненню:

$$K_{виб} = \frac{Kз}{Ч_{сер.обл.}}, \quad (2.2)$$

де  $K_{виб}$  – коефіцієнт обороту по вибуттю,

$Kз$  – чисельність осіб, що звільненні з кадрового корпусу установи у відповідному періоді,

$Ч_{сер.обл.}$  – середньооблікова чисельність кадрового корпусу установи у відповідний період.

В свою чергу коефіцієнт плинності кадрів розраховується наступним чином:

$$K_{пл} = \frac{H_{пл.}}{Ч_{сер.обл.}}, \quad (2.3)$$

де  $K_{пл}$  – коефіцієнт плинності кадрів,

$H_{пл}$  – надлишкова плинність (чисельність осіб, що звільненні за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни у відповідному періоді),

$Ч_{сер.обл.}$  – середньооблікова чисельність кадрового корпусу установи у відповідний період.

Обчислимо дані коефіцієнти, а результати розрахунків відобразимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.5. Розрахунок коефіцієнтів обороту та плинності кадрів у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Показник	Роки					Абсолютне відхилення 2020 року від 2016 року (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Середньоблікова чисельність працівників	749	746	739	728	725	-24
Прийнято, осіб	47	40	43	45	38	-9
Звільнено всього, осіб, у т.ч.:	50	47	54	48	42	-8
звільнено протягом першого року роботи	12	13	14	12	11	-1
– звільнено у зв'язку зі скороченням	17	11	12	10	8	-9
– звільнено за власним бажанням	32	36	41	38	34	2
– звільнено за порушення трудової дисципліни	1	0	1	0	0	-1
Коефіцієнт обороту по прийому, %	6,28	5,36	5,82	6,18	5,24	-1,03
Коефіцієнт обороту по звільненню, %	6,68	6,30	7,31	6,59	5,79	-0,88
Коефіцієнт плинності кадрів, %	4,41	4,83	5,68	5,22	4,69	0,28

Примітка. Розарховано автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Впродовж 2016-2020 років на державну службу в Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, його відділи та управління було прийнято 213 осіб: у 2016 році прийнято – 47 осіб, у 2017 році – 40 осіб, у 2018 році – 43 особи, у 2019 році – 45 осіб та у 2020 році – 38 осіб. В свою чергу, звільнено з посад 241 держслужбовець. Обрахунок коефіцієнтів обороту по прийому та звільненню свідчать, що протягом усього аналізованого періоду чисельність персоналу у 2020 році скоротилась на 3,31%. Абсолютні значення коефіцієнта обороту по звільненню свідчать, що

даний показник не перевищує значення 6%, що свідчить про нормальну плинність кадрів в установі. Переважна більшість працівників звільнялась за власним бажанням (181 особа), а 2 особи звільнено за порушення трудової дисципліни. Окремого аналізу потребують також питання звільнення персоналу протягом першого року роботи в організації. Так, результати проведеного аналізу свідчать, що у 2020 р. адаптацію не пройшли 11 з прийнятих працівників, що складає 28,94% від загальної чисельності призначених на державну службу. Можемо стверджувати, що це достатньо високий показник, що пов'язаний із специфікою роботи в установі (значна чисельність, тих хто звільнились протягом першого року роботи (6 осіб) працюють в управлінні обслуговування громадян).

Аналізу фонду робочого часу приділена значна увага при дослідженні процесів адаптації і соціалізації. Пояснюється це ефективністю використання робочого часу кожного працівника. Головною метою забезпечення успішної адаптації працівника повинне бути виконання принципу постійної продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника в організації повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простої в роботі, викликані порушенням технології надання послуг, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник вважається потенційним кандидатом на вивільнення і вважається таким, що успішно не пройшов адаптацію.

Для детальнішого аналізу процесів адаптації і соціалізації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області потрібно дослідити ефективність використання робочого часу працівників, і визначити непродуктивні втрати часу, що можливе за рахунок аналізу фонду робочого часу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Аналіз фонду робочого часу працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Показники	Роки					Відхилення 2020 р. від 2019 р., (+/-)
	2016	2017	2018	2019	2020	
Фонд робочого часу, всього	1288280	1283120	1286969	1283464	1247000	-41280
Відпрацьовано часу, всього в т.ч.:	1093540	1051114	1135104	1124760	1092575	-965
– 1 працівником	1460	1409	1536	1545	1507	47
Невідпрацьовано часу, всього	194740	232006	151864,5	158704	154425	-40315
в т.ч.:						
– щорічні відпустки;	119840	119360	118240	116480	116000	-3840
– тимчасова непрацездатність;	27587	25148	23762	13798	4201	-23386
– непродуктивні втрати часу;	588	478	358	112	489	-99
– прогули;	-	-	-	-	-	-
– інші причини.	46725	87020	9504,5	28314	33735	-12990

Примітка. Розраховано автором за даними Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

З таблиці видно, що за 2016-2020 рр. кількість відпрацьованих одним працівником днів та годин за 1 рік збільшилась на 47 год., проте загальний фонд робочого часу скоротився на 41280 год. за рахунок зменшення тривалості відпрацьованого часу на 965 год.

В той же час існує певна позитивна тенденція, оскільки невідпрацьований час зменшився на 40315 год., що сталося за рахунок скорочення тривалості щорічних відпусток, годин тимчасової непрацездатності, непродуктивних втрат часу (внаслідок поломок комп'ютерної техніки, відсутності інтернет-зв'язку) та втрат часу з інших причин. Однак слід відзначити, що за п'ять років час відпрацьований одним працівником зріс на 47 год. на рік, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу організації.

Аналізуючи ефективність адаптації то соціалізації працівників слід проаналізувати і показники оплати праці. Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм успішної адаптації та соціалізації працівників державної установи, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними стимулами. Тому при дослідженні ефективності адаптації обов'язково необхідно провести аналіз складу фонду оплати праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Аналіз фонду оплати праці Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
		2016	2017	2018	2019	2020	в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	43790	47347	56294	61021	63145	19355	44,20
2.	Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	28616	27982	36118	37095	40034	11417	39,90
	у % до фонду оплати праці	65,35	59,1	64,16	60,79	63,4	-2	
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	15046	19256	20001	23725	22921	7875	52,34
	–надбавки та доплати	10221,2	10234,1	10328,4	11136,2	11242,1	1021	9,99
	–премії та винагороди	3832	8479,4	9037,6	11864,5	11502,8	7671	200,18
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	993	543	635	724	177	-816	-82,21
	у % до фонду оплати праці	34,36	40,67	35,53	38,88	36,3	2	5,65

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	127	109	175	201	189	62	49,17
	–матеріальна допомога	127	109	175	201	189	62	49,17
	–соціальні пільги	-	-	-	-	-	-	-
	у % до фонду оплати праці	0,29	0,23	0,31	0,33	0,3	0,01	-

Примітка. Розраховано автором на основі даних Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Якщо поглянути на дані, які представлені у таблиці 2.7, то можна зробити висновок, що фонд основної заробітної плати складає 63,4% фонду оплати праці в цілому та за останніх три роки зріс на 11417 тис. грн. або на 39,9%. Фонд додаткової заробітної плати становить відповідно 36,3% фонду оплати праці і зріс на 7875 тис. грн. за рахунок приросту надбавок та доплат на 1021 тис. грн., премій та винагород на 7671 тис. грн.. Найбільшу тенденцію до зростання має стаття премій та винагород, яка за п'ять років збільшилась у 2 рази, що пов'язано із зростанням мінімального рівня оплати праці та невідповідності тарифних розрядів державних службовців її розміру. Незначну частку – лише 0,3% мають в фонді оплати праці заохочувальні та компенсаційні виплати. Таким чином, аналіз структури фонду заробітної плати свідчить про значну увагу з боку керівництва до матеріального заохочення працівників організації.

Отже, проведений аналіз з одного боку свідчить про досить виважену кадрову політику в органі публічного управління, що проявляється у нормальному рівні плинності кадрів, значній частці персоналу із досвідом роботи в організації, матеріальному стимулюванні співробітників, ефективному використанні робочого часу. Одночасно має місце значний відсоток вивільнення працівників протягом першого року роботи, що підтверджує марність адаптаційних процедур та відсутність політики щодо

управління процесами соціалізації новоприйнятих державних службовців. Вирішення питань ефективної адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області може бути реалізовано на основі успішно організованої соціалізації працівників. Успішна соціалізація може виражатися як в досягненні більш високого посадового становища, професійного вдосконалення, зростання зарплати, формуванні здатності швидко адаптуватися до мінливих умов посади, роботи, так і в скороченні часових, трудових та інших пов'язаних з цим витрат. В процесі проведеного аналізу з'ясовано, що в органі публічного управління фактично відсутня дієва система управління процесами адаптації персоналу, майже третина працюючих звільняються протягом першого року роботи, що свідчить про відсутність суттєвої підтримки з боку керівника та колег. Тому виникає потреба в розробці відповідних організаційних процедур, спрямованих на підвищення успішності процесу адаптації та стабілізації трудового колективу органу публічного управління.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ**

### **3.1. Удосконалення системи адаптації та соціалізації працівників органу публічного управління**

На основі проведеного аналізу було встановлено, що в органі публічного управління по суті відсутня цілеспрямована діяльність щодо адаптації працівників. Тому необхідним є впровадження комплексу заходів щодо розробки та впровадження програм адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Результатом такої діяльності має стати повноцінне включення персоналу в новий організаційний простір, швидке сприйняття новоприйнятими або новопризначеними працівниками організаційного оточення, усвідомлення своєї професійної ролі та професійних прав і обов'язків державних службовців. Це в загальному підсумку має створити передумови для зниження плинності кадрів і загального підвищення ефективності діяльності органу публічного управління.

На основі аналізу наукової літератури ми пропонуємо виділяти такі етапи процедури адаптації персоналу в органі публічного управління (рис. 3.1). Опишемо більш детально зміст кожного з етапів процедури. Отже перший етап триває ще до початку фактичної роботи працівника в організації і включає такі організаційні процедури:

- ідентифікація рівня підготовленості потенційного працівника до роботи у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (визначається досвід попередньої професійної діяльності за фахом, або відсутність). Якщо потенційний працівник виконував аналогічну роботу

раніше – строк його адаптації буде мінімальним;

- оснащення робочого місця новоприйнятого працівника (забезпечення роботи технічних пристроїв, наявність персонального робочого простору, інформаційне забезпечення виконання роботи);

- розробка адаптаційного листа – плану роботи на адаптаційний період.



Рисунок 3.1 – Етапи процедури адаптації персоналу у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області  
Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [8]

Отже, особливе місце в процедурі адаптації персоналу відводиться адаптаційному листу. Адаптаційний лист – це документ, який готується до приходу співробітника, в який включено ті заходи, які є необхідні для успішного проходження адаптації [62, р. 95].

При розробці адаптаційного листа ми дослідили практику функціонування комерційних і некомерційних структур і на основі цього визначили наступну його структуру:

- 1) профіль співробітника;
- 2) графік навчання;
- 3) практичні завдання;

4) результати за підсумками адаптаційного періоду.

Зразок адаптаційного листа для Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області ми навели в додатку Е.

Наступний етап – ознайомчий, який триває з першого дня і протягом першого тижня роботи в закладі охорони здоров'я. Протягом цього періоду працівник повинен отримати максимум інформації про організацію, її структуру, взаємозв'язки між підрозділами тощо. Однак інформація повинна бути чітко розмежовані в часі, щоб не перенаситити новачка новими відомостями. У зв'язку з цим рекомендуємо скласти орієнтовний графік інформаційних повідомлень для новоприйнятого працівника. Так, протягом першого дня ми пропонуємо ознайомити працівника із новим робочим місцем та вручити йому пам'ятку співробітника, де міститиметься інформація про Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, структуру, контактні телефони управлінь та відділів тощо.

На 2-3 день роботи рекомендуємо продемонструвати презентацію про Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, де описуватиметься історія створення, напрями діяльності, місія, функціональні повноваження, буде представлено керівництво органу публічного управління.

На 4 день роботи бажано провести особисте знайомство новоприйнятого працівника із керівництвом Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області для підвищення його особистісного сприйняття в організаційному середовищі.

Протягом 5 дня роботи вважаємо за доцільне провести невеликий командоутворюючий тренінг із працівниками підрозділу, в який прийнято працівника. Це може бути мозковий штурм, командне вирішення завдання, ситуативна гра або навіть неформальна командна робота тощо. Такий тренінг в змозі провести будь-який керівник, і він не вимагатиме значних витрат часу та ресурсів. Крім того, в практиці зарубіжних організацій має місце проведення тренінгу «Ласкаво просимо», який передбачається інтерактивну або самопрезентаційну частину, яка зобов'язує новоприйнятого працівника

вийти із «зони комфорту» [70, р. 123].

Наступним і найбільш тривалим у програмі адаптації персоналу є третій етап, який має назву інтеграційного або входження в посаду [1, с. 204]. На цьому етапі працівник має отримати максимум допомоги в адаптації до нових професійних умов діяльності. Беззаперечно саме на цьому етапі актуалізується роль наставника, який пояснює та демонструє різні аспекти роботи та спрямовує діяльність новоприйнятого працівника. Про вибір моделей наставництва та результативність його застосування буде йтися у п. 3.2 роботи.

На основі проведеного дослідження для удосконалення системи адаптації співробітників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області нами опрацьовано ряд заходів для удосконалення процесів адаптації то соціалізації працівників органу публічного управління. На основі зарубіжного досвіду нами систематизовано можливі підходи до удосконалення процесу адаптації (табл. 3.1)

Таблиця 3.1. Узагальнений зарубіжний досвід систем адаптації персоналу на європейських організаціях

Організація	Особливості системи адаптації працівників
«Lafarge» - Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка буклетів з необхідною інформацією для введення працівника в організацію;</li> <li>– обов’язкова для кожного новачка чотирьохгодинна процедура орієнтації;</li> <li>– традиційний обід з вищестоящими керівниками.</li> </ul>
«Heidelberg Cement» - Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення орієнтаційної бесіди;</li> <li>– проведення ознайомчої екскурсії по підрозділам організації;</li> <li>– призначення наставника, якщо досвід роботи в даній сфері невеликий.</li> </ul>
«Cimpor» - Португалія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за кожним новачком на час адаптації прикріплюється наставник;</li> <li>– адаптація ділиться на загальне ознайомлення з організацією та введення в професію.</li> </ul>

Примітка. Узагальнено автором

Період адаптації може тривати від декількох тижнів, місяців до 1-2 років в залежності від посади. Найважливішим етапом адаптації можна назвати

період від одного до трьох місяців. За цей час новачок повинен освоїти нову діяльність, познайомитися з колективом.

Процес адаптації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області повинен включати в себе три рівнозначних і взаємопов'язаних напрямки: організаційна адаптація; соціально-психологічна та виробнича адаптація. Нами запропоновано напрями підвищення ефективності процесу адаптації для персоналу Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області табл. 3.2.

З метою вдосконалення системи адаптації персоналу органу публічного управління нами розроблений план адаптації співробітників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, (Додаток Ж). План дозволяє вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність. Як показали результати анкетування, велика частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру органу публічного управління і т.п. Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо розробити презентацію про орган публічного управління, який може містити наступну інформацію, табл. 3.3. Підготовку фільму найкраще проводити із залученням професіоналів.

Таблиця 3.3. Зміст презентації про Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

	Зміст презентації про Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області
1	Історія створення та процеси становлення Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області
2	Характеристика послуг, що надаються
3	Корпоративне життя (цей блок зазвичай може включати відеоряд з корпоративних заходів: свят і спортивних турнірів)
4	Інтерв'ю з керівниками, ключовими працівниками
5	Оглядова екскурсія по органу публічного управління з розповіддю про діяльність різних підрозділів

Примітка. Запропоновано автором

Таблиця 3.2. Пропозиції щодо напрямів підвищення ефективності процесу адаптації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Напрямок	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
Зміст напрямку адаптації	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил органу публічного управління	Введення в колектив органу публічного управління, відділ	Засвоєння своїх прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Сприйняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей.	Якнайшвидше подолання співробітником невпевненості при зайнятті нового робочого місця	Засвоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці.
Необхідні дії у напрямку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомити нового співробітника з політикою органу публічного управління (місією, цілями, внутрішньо корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.);</li> <li>- ознайомити з організаційною структурою, місцем, функціями і роллю нового співробітника в досягненні успіху органу публічного управління;</li> <li>- надати інформацію про співробітників, з якими буде взаємодіяти новий співробітник (роль, функції, де їх можна знайти, як зв'язатися, з яких питань звертатися)</li> <li>- надати «писані» органу публічного управління (загальні інструкції, стандарти якісної роботи, правила внутрішнього розпорядку і т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- представити нового співробітника керівництву органу публічного управління і безпосередньому керівництву;</li> <li>- представити і познайомити нового члена колективу з співробітниками відділу;</li> <li>- представити і познайомити нового члена колективу з співробітниками інших відділів, з якими він буде постійно співпрацювати;</li> <li>- розповісти новачкові про співробітників з якими він працює: характер, захоплення, досягнення і т.д.</li> <li>- провести неформальну процедуру входження в організацію / відділ;</li> <li>- участь нового співробітника в святкових, культурних і громадських заходах органу публічного управління.</li> <li>- проводити тренінги командноутворюючим ефектом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки;</li> <li>- ознайомити з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями;</li> <li>- обговорити завдання і показники ефективності на період адаптації і на перспективу;</li> <li>- провести навчання нового співробітника (вступний курс, тренінги, спостереження і т.д.)</li> <li>- прикріпити нового співробітника до наставника і провести стажування</li> <li>- включити в самостійну роботу.</li> </ul>

Примітка. Систематизовано автором.

За результатами аналізу нами були запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення системи адаптації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Реалізація кожного заходу вимагає незначних економічних витрат з боку організації. Очікувані витрати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Очікувані витрати на адаптацію персоналу Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

№	Характеристика витрат	Витрати, грн.
1	Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт органу публічного управління	3000
2	Презентація про орган публічного управління	Безкоштовно
3	Витрати на дружню вечерю	До 300 грн. на 1 нового співробітника (38 за останній рік) 11400 грн.
4	Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом	Безкоштовно
Всього:		14400

Примітка. Розраховано автором

На думку фахівця відділу кадрів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, впровадження пропонованих нами заходів щодо вдосконалення системи адаптації в органі публічного управління сприятиме зниженню рівня плинності кадрів та стабілізації трудового колективу.

Крім того, удосконалення процесу адаптації персоналу організації може мати і певний соціальний ефект, табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Заходи	Соціальний ефект
1	2
1. Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт органу публічного управління	– Швидке розуміння структури та культури закладу органу публічного управління. – Покращення іміджу органу публічного управління.

Продовження табл. 3.5

1	2
2. Презентація про орган публічного управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення лояльності працівників до органу публічного управління.</li> <li>– Збільшення відкритості органу публічного управління.</li> <li>– Отримання інформації про орган публічного управління та його послуги.</li> </ul>
3. Премія наставнику (якщо новачок залишився працювати в органі публічного управління після адаптаційного періоду)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників.</li> <li>– Залучення працівників до участі в житті органу публічного управління.</li> </ul>
4. Проведення дружньої вечери	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення рівня довіри працівників до керівництва.</li> <li>– Покращення неформальних стосунків.</li> <li>– Покращення психологічного клімату у колективі.</li> </ul>
5. Проведення тренінгів командоутворюючим ефектом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Налагодження взаємодії новачків з колегами.</li> <li>– Зменшення напруги в колективі.</li> <li>– Покращення соціально-психологічного клімату.</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Таким чином, запропоновані нами заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, які призведуть, до зменшення плинності персоналу, та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до органу публічного управління, що у цілому позначиться на результатах його діяльності.

### **3.2. Впровадження наставництва в органі публічного управління як інструменту адаптації та соціалізації персоналу**

Дослідження практики адаптації персоналу у вітчизняних організаціях [2; 35; 44; 48] свідчить, що вони розглядають наставництво як стратегічно значущий елемент системи розвитку персоналу, висуваючи на перший план завдання формування унікальних знань, навичок і компетенцій співробітників,

розвитку їх потенціалу, формування поведінкових моделей, відповідних цілям розвитку організації, підвищення залученості та інноваційної активності персоналу. Не дивно, що наставництво стало розглядатися як ключова стратегія в управлінні багатьма організаціями [66].

Переваги, які отримують організації, створюючи програми наставництва, очевидні. Однак недооцінка ролі і можливостей наставництва в процесах розвитку персоналу призводить до того, що багато організацій розглядають його лише як інструмент навчання новачків. На нашу думку, ця проблема пов'язана, в першу чергу, з відсутністю достатньої інформації про нові підходи до організації наставництва в сучасних організаціях. На основі аналізу публікацій та аналітичних оглядів по означеного питання [61; 63; 65; 64] нами виділені і описані нові моделі наставництва, які використовуються у зарубіжних організаціях, які можуть бути успішно реалізовані і в Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. На рис. 3.2. охарактеризовано найбільш поширені в практиці моделі наставництва.

Традиційна модель наставництва (або наставництво «один на один») – це взаємодія між більш досвідченим фахівцем і співробітником-початківцем протягом певного періоду часу (3-6-9-12 місяців). Зазвичай проводиться відбір наставника і його підопічного за певними критеріями: досвід, навички, особистісні характеристики та ін. Як правило, між наставником і підопічним встановлюються тісні особисті відносини, які допомагають забезпечити зацікавлений індивідуальний підхід до співробітника, створюючи комфортну обстановку для його розвитку. Наставник може оперативно реагувати на відхилення в ході підготовки, заохочувати досягнення. Практика показує, що програми розвитку молодих співробітників з високим потенціалом в поєднанні з такою моделлю наставництва не тільки дозволяють більш повно розкрити їх здібності, а й сприяють утриманню і закріпленню майбутніх лідерів організації.

Моделі наставництва	Суть моделі	Переваги використання моделі
Традиційне наставництво ( <i>One-on-One Mentoring</i> - «один на один»)	Наставник, як правило, успішний і досвідчений професіонал, працює з менш досвідченим підопічним (або протеже) для поліпшення роботи, кар'єрного зростання і налагодження робочих зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У центрі уваги - професійний розвиток підопічного</li> <li>- Наставник передає свій досвід і технічні знання, правила і традиції відносин в організації, забезпечує конструктивний зворотний зв'язок і дає поради, як досягти успіху</li> <li>- Наставник має можливість зрозуміти і оцінити, наскільки його підопічний здатний до подальшого професійного розвитку</li> <li>- Підопічний легше і швидше засвоює нові функції, ролі, корпоративні цінності і традиції</li> </ul>
Партнерське наставництво: «Рівний -рівному» ( <i>Peer-to-peer Mentoring</i> )	Наставником є співробітник, який є рівним підопічному, але з досвідом роботи в предметній галузі, якого партнер не має	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наставник допомагає партнеру в поліпшенні виконання роботи, вибудовуванні робочих відносин і підвищенні особистої задоволеності роботою</li> <li>- Ефективний наставник слухає, збирає інформацію, забезпечує чесний і конструктивний зворотний зв'язок, створює бачення змін і мотивує партнера до дій</li> <li>- Наставник допомагає партнеру відстежувати прогрес в досягненні конкретних кар'єрних цілей</li> </ul>
Групове наставництво ( <i>Group Mentoring</i> )	Зв'язок кількох осіб з більш досвідченими колегами («Коло наставництва»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Група наставників радить підопічним, як діяти для досягнення своїх цілей, усунути або вирішити проблеми в роботі, допомагає орієнтуватися в організаційній політиці і надає рекомендації для висування інноваційних ідей</li> <li>- Група наставників може надати пропозиції для розвитку кар'єри, організувати доступ до експертів з конкретних питань і ідей про те, як вирішити складні ситуації</li> </ul>
Флеш-наставництво ( <i>Flash Mentoring</i> )	Наставництво через одноразові зустрічі або обговорення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомагає підопічним вчитися, звертаючись за допомогою до більш досвідченого співробітника</li> <li>- флеш-наставники зазвичай надають цінні знання та досвід роботи, але в дуже обмеженому часовому інтервалі</li> <li>- Темі для флеш-наставництва широкі, починаючи від обговорення кар'єрних цілей, конкретних порад, виділення додаткових ресурсів або залучення окремих експертів</li> </ul>
Швидкісне наставництво ( <i>Speed Mentoring</i> )	Забезпечує місце зустрічі для учасників, щоб допомогти побудувати відносини рівного наставництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкісне наставництво сприяє розвитку відносин наставництва, надаючи майданчик для знайомства декількох співробітників</li> <li>- Це багаторівневий підхід до організації мережі професіоналів і побудови відносин, який допомагає учасникам швидко визначити людей із спільними цілями і взаємними інтересами</li> </ul>
Реверсивне наставництво ( <i>Reverse Mentoring</i> )	Професіонал молодшого віку стає наставником досвідченого співробітника з питань нових тенденцій, технологій тощо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Крім загальних переваг, реверсивне наставництво допомагає встановити взаєморозуміння між різними поколіннями співробітників</li> <li>- Обидві сторони цієї форми наставництва змушені вийти із зони комфорту і навчитися думати, працювати і навчатися по-новому, толерантно сприймаючи соціальні, вікові та комунікативні особливості один одного</li> </ul>
Віртуальне наставництво ( <i>Virtual Mentoring</i> )	Поради та рекомендації наставником надаються в режимі онлайн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співробітник самостійно звертається до наставника за порадою або ресурсами, коли це потрібно</li> <li>- Цей вид наставництва може включати в себе кілька наставників, які перебувають за межами підрозділу і зовнішніх мереж</li> <li>- Віртуальне наставництво забезпечує підтримку продуктивності і передачу неформалізованих знань</li> </ul>

Рисунок 3.2 – Характеристика моделей наставництва

Примітка. Узагальнено автором на основі [61]

Різновидом цієї моделі є ситуаційне наставництво (Situational Mentoring), що припускає надання наставником необхідної допомоги щоразу, коли підопічний потребує вказівок і рекомендацій. Як правило, роль наставника полягає в тому, щоб забезпечити негайне реагування на ту чи іншу ситуацію, значиму для його підопічного. Разом з тим, не можна залишати поза увагою, що наставник, за визначенням займає більш високе становище, і його підопічний може відчувати труднощі у налагодженні взаємин через відмінності в статусі і приналежності до різних поколінь. Крім того, нерідко наставники сприймають підопічного як конкурента, якщо мова йде про кар'єрний розвиток.

Частково ці бар'єри можуть бути подолані, коли обидва учасники програми наставництва знаходяться в подібному становищі, як в моделі партнерського наставництва (Peer Mentoring). Ця модель може бути реалізована в двох формах. Перший варіант, коли один з одним взаємодіють пари молодих співробітників, один з яких вже має невеликий досвід роботи в цьому органі публічного управління і стає наставником, а інший – випускник навчального закладу – тільки приступає до роботи. Така модель дуже ефективна в плані залучення і закріплення талановитої молоді в поєднанні з програмами інтеграційного навчання. Однак особистих якостей та компетентності початківця наставника для більш глибокого розвитку підопічного недостатньо, тому необхідно програму наставництва доповнювати іншими формами. Другий варіант заснований на взаємодії двох співробітників, що займають однакові позиції, при цьому наставником стає той, хто має більший досвід, володіє знаннями або навичками в певній предметній галузі, які є необхідними для іншого співробітника. Ця модель використовується, якщо підопічний був переведений з іншого відділу органу публічного управління.

Коли в організації немає необхідної кількості наставників, можна застосовувати групове наставництво (Group Mentoring) – модель, в якій один наставник працює з групою з 2-4-6 підопічних одночасно. Безпосереднє спілкування відбувається періодично (один або два рази на місяць). Однак слід враховувати, що дефіцит особистого спілкування може несприятливо

позначитися на мотивації підопічних і, як наслідок, результати програми розвитку. Тому рекомендується поєднувати групове наставництво з іншими його формами.

Багато органів публічного управління не поспішають впроваджувати програми наставництва, справедливо вважаючи, що ця діяльність може вимагати значних витрат різноманітних організаційних ресурсів, таких, як час, місце, організація доступу до інформації і т.ін. Досвідчені співробітники, які могли б стати наставниками, не мають часу, який вони могли б витратити на підопічних без шкоди для основної роботи. Проте існують моделі наставництва, за допомогою яких можна подолати зазначені проблеми.

Короткострокове або цілевстановлювальне наставництво (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring). Наставник і підопічний зустрічаються за заздалегідь узгодженим графіком для встановлення конкретних цілей, орієнтованих на певні короткострокові результати. Підопічний повинен докласти певних зусиль, щоб проявити себе в період між зустрічами і досягти поставлених цілей.

Швидкісне наставництво (Speed Mentoring) – це одноразові зустрічі співробітників з наставником вищого рівня або фахівцем відділу кадрів з метою побудови взаємин з іншими людьми, які об'єднані спільними проблемами та інтересами. Такі зустрічі допомагають формулювати і встановлювати цілі індивідуального розвитку і кар'єрного зростання на основі інформації, отриманої з авторитетних джерел, обмінятися думками і особистим досвідом, а також налагодити відносини наставник-підопічний («рівний - рівному»).

Флеш-наставництво (Flash Mentoring) – це нова концепція наставництва, описана в огляді незалежного агентства з управління персоналом при Уряді США [61]. Суть полягає в наступному; співробітники, які бажають виступити в ролі наставника, повинні брати участь у короткій, не більше години, зустрічі з потенційними підопічними, в ході якої наставники можуть поділитися своїм життєвий досвідом з розбудови кар'єри і надати деякі рекомендації. Після цієї зустрічі її учасники вирішують, чи хотіли б вони продовжити відносини наставництва чи ні. Наставники і підопічні підбираються практично без

критеріїв, причому останні можуть запросити резюме декількох наставників, щоб порівняти їх якості та можливості. Після того як підопічному призначається наставник, вони можуть після першої особистої зустрічі прийняти рішення про припинення відносин. Якщо обидві сторони бачать перспективу співпраці, вони приступають до реалізації програми наставництва.

Флеш-наставництво має безліч модифікацій. Стандартна сесія флеш-наставництва передбачає одноразову зустріч, особисто або за допомогою телекомунікаційних технологій, між досвідченішим (наставник) і менш досвідченим співробітником (підопічний), яка може тривати від декількох хвилин до декількох годин. Послідовне флеш-наставництво: підопічний працює з двома і більше наставниками, з кожним з яких він має серію одноразових зустрічей, наприклад щотижня протягом місяця. Швидкісне наставництво – це різновид послідовного флеш-наставництва, коли наставники та їх підопічні зустрічаються лише на кілька хвилин, а потім, відразу ж після цього, переходять до іншого наставника/підопічного і т.д. Групове флеш-наставництво: наставник працює в парі з невеликою групою підопічних. Ця техніка може бути реалізована як групове швидкісне наставництво.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій, таких, як відеоконференції, платформи для дистанційного навчання, розвитку та оцінки талантів, онлайн-сервіси соціальних мереж і співтовариств практиків в системі розвитку персоналу [2] природним чином вплинуло на появу віртуального наставництва (Virtual Mentoring). Дослідження учасників віртуальної програми наставництва [65], що проводилося протягом двох років, показало значні зміни в сприйнятті цінності таких програм для підопічних, які тепер більшою мірою орієнтовані на обмін знаннями, ніж на заохочення і підтримку з боку наставника. Учасники дослідження відзначили, що віртуальне наставництво, яке є частиною процесу розвитку, може допомогти побудові кар'єри, дозволяє використовувати більше навчальних ресурсів для освоєння нових знань і навичок, забезпечує постійне і творче спілкування, використання соціальних мереж для залучення інших фахівців і отримання різноманітної інформації, роблячи програму

наставництва доступною для широкого кола співробітників. Така модель може застосовуватися, коли наставник і його підопічний не мають можливості часто зустрічатися особисто, але, як і для дистанційного навчання, особисте спілкування має обов'язково відбутися, щоб учасники процесу змогли спілкуватися без посередництва інтернет-технологій.

Нерідко перешкодою для впровадження наставництва в органі публічного управління стає складність відбору наставників і підопічних, що вимагає спеціально підготовлених оцінювачів, розробки профілю наставника і т.д. Але навіть якщо все це зроблено, співробітники просто не проявляють ніякої зацікавленості в участі в програмах наставництва. Саморегульоване наставництво (Self-Directed Mentoring) має в своїй основі зовсім інший підхід. Основна відмінність даної моделі від традиційної полягає в тому, що ні наставники, ні їх підопічні не підбираються спеціально, а досвідчені співробітники добровільно висувають себе в список наставників. Очевидною перевагою цієї моделі є те, що в цей список потрапляють тільки ті, хто дійсно має бажання прийняти цю важку і відповідальну роль. При цьому співробітник, який потребує наставника, може вибрати для себе того, хто, на його думку, може надати кращу допомогу і підтримку, більш сумісний з ним. Саморегульоване наставництво, на нашу думку, може з успіхом застосовуватися як один з інструментів саморозвитку співробітників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Ініціатива і відповідальність – це ознаки того, що наставник готовий добровільно докладати зусиль до розвитку підопічного, який, в свою чергу, стимулює наставника до саморозвитку.

Створення механізмів і культури розвитку вимагає залучення персоналу на всіх рівнях організації, незалежно від віку і стану. Однак нерідко старші співробітники відчувають труднощі, коли їм доводиться освоювати нові підходи та прийоми роботи, допомогти в цьому може модель реверсивного наставництва (Reverse Mentoring). Подібно до традиційного наставництва, ця модель передбачає взаємодію між двома співробітниками. При цьому досвідчений,

висококваліфікований професіонал, старший за віком, досвідом або позицією, стає підопічним молодшого за цими параметрами співробітника, який вважається його наставником з питань нових тенденцій, технологій і т.д. Для багатьох організацій така модель наставництва допомагає вирішити проблему недостатньої компетентності співробітників старших вікових груп в галузі інформаційних технологій і інтернет-комунікацій, підвищити їх мотивацію і нейтралізувати побоювання з приводу свого майбутнього в організації, налагодити взаєморозуміння і дружні відносини між різними поколіннями.

І нарешті, варто сказати про командне наставництво (Team Mentoring), яке допомагає в короткі терміни здійснити підготовку найближчих наступників керівників. Два або більше наставників працюють разом або окремо з одним або з групою підопічних, щоб допомогти їм досягти певних цілей розвитку, охоплюючи істотні практичні аспекти управлінської діяльності. Мабуть, це найскладніша в реалізації модель наставництва, але її застосування для вирішення завдань підготовки майбутніх лідерів може забезпечити кращі результати, ніж будь-яка інша. Командне наставництво може бути корисним в ситуації, коли орган публічного управління активно розвивається, створюються або реорганізуються відділи і управління, а кадровий резерв в органі публічного управління відсутній.

Отже, на основі опрацьованих моделей можемо зазначити, що для Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області можна запропонувати одночасне запровадження декількох моделей наставництва: саморегульоване наставництво, партнерське, цілевстановлювальне та реверсивне наставництво. Слід зазначити, що наставництво має бути в організації добровільним і передбачати призначення наставником лише особі, яка дала на це згоду.

Однак, наставником не може бути будь-яка людина, а лише та, яка володіє визначеними компетенціями та має досвід роботи у певній сфері діяльності. Тому сформуємо перелік вимог до вибору наставника у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (табл. 3.6)

Таблиця 3.6. Перелік вимог до вибору наставника у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

№ з/п	Вимога	Критерій	Примітка
1	2	3	4
1.	Результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання планових завдань</li> <li>- висока якість праці</li> <li>- відсутність зауважень з боку керівництва</li> </ul>	Наставник повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Особливо це важливо для відділень з високим рівнем летальності
2.	Кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід роботи більше 3 років</li> <li>- освітній ступінь магістра за спеціальністю Публічне управління та адміністрування</li> </ul>	Без досвіду роботи і необхідної кваліфікації навчити когось правильно працювати неможливо
3.	Організація роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння організувати своє робоче місце, тримати його в належному порядку</li> <li>- дисциплінованість, акуратність</li> </ul>	Підопічний повинен навчитися утримувати робоче місце в чистоті, приходити на роботу вчасно. Якщо наставник сам не вміє дотримуватися цих правил, підопічний ніколи не зможе зрозуміти їх важливість
4.	Особисті якості та становище в колективі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повага з боку членів колективу;</li> <li>- порядність, сумлінність;</li> <li>- вміння налагоджувати відносини з пацієнтами</li> </ul>	Співробітник повинен вибудовувати нормальні робочі відносини з колегами не тільки свого, а й інших підрозділів, допомагати іншим у вирішенні поточних питань, взаємодіяти з пацієнтами
5.	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бажання допомагати іншим у професійному розвитку</li> <li>- потреба в набутті нового досвіду</li> <li>- прагнення до просування по кар'єрних сходах</li> <li>- зацікавленість в отриманні додаткової винагороди</li> </ul>	Людина повинна бути орієнтована на свій професійний і особистісний розвиток, а також розвиток оточуючих, зацікавлена в навчанні інших, вміти передавати накопичені знання і досвід, а також надавати учневі моральну підтримку

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
6.	Організаторські та педагогічні здібності	- вміння налаштувати учня на необхідний результат - вміння навчати, говорити і слухати	Чим чіткіше наставник вміє висловлювати свої думки (причому, простими і доступними словами), тим краще для учня. Крім того, наставник повинен вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
7.	Знання послуг	- знання протоколів лікування та змін, що до них вносяться	Наставник повинен знати особливості надання послуг, протоколи лікування, можливості використання нових підходів у лікуванні

Примітка. Запропоновано автором

Крім того, ми вважаємо, що наставник у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області повинен вміти:

- ознайомити нового працівника з органом публічного управління (територією, оргструктурою, прийнятими правилами поведінки, корпоративною культурою, колегами та ін.);

- ознайомити з переліком послуг органу публічного управління, що надаються;

- показати робоче місце, провести повний інструктаж нового співробітника по використанню технічних пристроїв та програмних комплексів, які використовуються тощо;

- розповісти про посадові обов'язки і вимоги, що висуваються до виконавця на даному робочому місці;

- навчити новачка працювати так, щоб він міг надавати послуги та вчасно і якісно виконувати доручену йому роботу.

Однак, навряд чи працівники виявлять бажання до наставництва, якщо їх належним чином не мотивувати. Так, вважаємо за доцільне запровадити систему матеріального стимулювання наставників – 10% до посадового окладу на період наставництва та ще 5% одноразової винагороди за умови успішної адаптації. При

цьому нормативний термін первинної адаптації новоприйнятого працівника рекомендуємо встановити на рівні 2 місяців, а за умови наявності у новоприйнятого працівника досвіду професійної діяльності період його адаптації пропонуємо встановити на рівні 1 місяця.

Проведемо розрахунок доцільності наставництва в організації в табл. 3.7.

Таблиця 3.7. Розрахунок витрат на наставництво у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

№ з/п	Показники	Розрахунок
1	2	3
1.	Чисельність новоприйнятих працівників, у т.ч.:	38
	- які проходять первинну адаптацію	21
	- які проходять вторинну адаптацію	17
2.	Працівники, які звільнились протягом перших 2-х місяців роботи в організації	2
3.	Працівники, які успішно пройшли адаптацію	36
4.	Середня заробітна плата	7640
5.	Доплата за наставництво (враховуючи ЄСВ 22%)	$(7258,05 \cdot 17 \cdot 0,1 + 7258,05 \cdot 21 \cdot 0,1 \cdot 2 + 7258,05 \cdot 36 \cdot 0,05) \cdot 1,22 = 55886,99$

Примітка. Розраховано автором на основі даних Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Отже, протягом 2020 р. у Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області було прийнято 38 працівників, із них 21 не мали досвіду попередньої професійної діяльності. Із новопризначених осіб 2 звільнилось протягом перших 2-х місяців, отже їх адаптацію не слід вважати успішною, тому наставник надбавку в 5% не отримує. В цілому витрати на наставництво становитимуть 55,89 тис. грн. на рік, що становить лише 0,08% планового фонду оплати праці. Крім того, ефектом наставництва можемо вважати підвищення якості наданих послуг та покращення соціально-психологічного клімату у колективі.

Отже, створення програм наставництва є складним, але необхідним рішенням для сучасної організації, оскільки ефективна система розвитку персоналу має потребу в інструментах, які забезпечують інтегрований і

індивідуально орієнтований підхід до формування її кадрового потенціалу. Наставники допомагають подолати розрив між теорією і практикою, доповнюючи знання, отримані підопічним під час формального навчання, практичним досвідом. Наставництво допомагає талановитим і амбітним молодим співробітникам планувати свою кар'єру, а також розробити відповідні навички та компетенції, стаючи більш самостійними, відповідальними і цілеспрямованими. Наставництво сприяє трансляванню цінностей, бачення і місії організації на всі її рівні через тісні відносини між наставником і підопічним співробітником, допомагаючи їм зрозуміти і внести необхідні зміни в індивідуальний стиль роботи і поведінку. Підводячи підсумок, варто підкреслити, що різноманітність моделей наставництва дозволяє будь-якій організації обрати для себе найбільш адекватну модель, створюючи тим самим потужний інструментарій розвитку персоналу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичне завдання пов'язаного з удосконаленням управління процесами адаптації персоналу органу публічного управління. Отримані узагальнюючі результати дають підстави сформулювати відповідні висновки та пропозиції, що носять теоретичне та практичне значення:

1. В результаті систематизації наукової літератури сформульовано таке визначення поняття «адаптація персоналу органу публічного управління», яке являє собою безперервний і динамічний процес спрямований на підтримку стабільності і рівноваги потреб персоналу і можливостей їх реалізації в організації; полягає у включенні працівників в нове для них виробниче середовище і соціальну спільноту, засвоєнні ними виробничих умов і норм трудової діяльності і забезпечення їх впливу на оточуюче середовище; передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих як організацією, так і самим працівником. В свою чергу, управління процесами адаптації персоналу в органі публічного управління являє собою цілеспрямовану діяльність суб'єктів управління щодо забезпечення успішного включення нових працівників в організаційне оточення, який передбачає їх ознайомлення з нормами і правилами, закріпленими в корпоративній культурі, способами трудової діяльності, а також включення до системи неформальних зв'язків між працівниками.

2. Доведено, що в науковій літературі виділяють дві групи методів адаптації: економічні та невиробничі. Економічні методи передбачають матеріальне стимулювання працівника та включають збільшення заробітної плати, аванси, премії за досягнення у роботі тощо. Група невиробничих методів адаптації включають: метод неформалізованого супроводу; метод «корпоративний PR»; командний тренінг; інструктаж у підрозділах; створення інтернет-сайту; наставництво. З метою оцінки ефективності адаптації використовується ряд ключових показників, які можна розділити на кількісні та

якісні. До кількісних показників ми віднесли: рівень витрат роботодавця на адаптацію нового співробітника, включаючи формування його профілю діяльності; вартість робочого часу працівників, які відповідають за адаптацію; витрати на підготовку наставників тощо. Якісні показники передбачають розрахунок рівня задоволеності працею; задоволеності робочим місцем; сприйняття цінностей та корпоративної культури організації; задоволеності соціально-психологічним кліматом у колективі тощо.

3. Дослідження існуючої системи адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області дозволило зробити наступні висновки: процес адаптації персоналу відбувається в шість етапів; відсоток звільнених серед адаптованих співробітників великий; за даними експрес-діагностики відсутня програма адаптації працівників органу публічного управління та не здійснюється контроль процесів адаптації та соціалізації. З метою вивчення особливостей адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області нами було проведене соціологічне дослідження, в якому прийняло участь 40 осіб. Анкетування працівників виявило, що більшість працівників вважають, що період їх адаптації склав до трьох місяців; найбільш складними було «увійти в колектив»; підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав. Опитувані також вказують, що успішному і швидкому включенню в роботу перешкоджали відсутність необхідної інформації про організацію, відсутність допомоги з боку колег по роботі, відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника; не можуть розповісти про місію, історію організації, основу політики та процедури органу публічного управління. Налагодження взаємодії з колегами за думкою більшості виникає протягом двох місяців співпраці.

4. Проведено оцінку ефективності процесу адаптації персоналу органу публічного управління на основі розрахунку показників забезпеченості персоналом, руху трудових ресурсів, аналізу фонду робочого часу, порівняння продуктивності праці, трудомісткості послуг та оплати праці. Встановлено, що протягом аналізованого періоду чисельність державних службовців у Головному

управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області зменшилась на 22 особи при цьому їх питома вага в загальній структурі персоналу державної установи збільшилась з 96,26% до 96,41% або на 0,15%. Спостерігається скорочення чисельності керівників в органі публічного управління на 13 осіб (за рахунок укрупнення окремих структурних підрозділів) у 2020 році та зменшення чисельності спеціалістів на 9 осіб. Впродовж 2016-2020 років на державну службу в Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, його відділи та управління було прийнято 213 осіб, в свою чергу, звільнено з посад 241 держслужбовець. Результати проведеного аналізу свідчать, що у 2020 р. адаптацію не пройшли 11 з прийнятих працівників, що складає 28,94% від загальної чисельності призначених на державну службу. Можемо стверджувати, що це достатньо високий показник, що пов'язаний із специфікою роботи в установі (значна чисельність, тих хто звільнились протягом першого року роботи (6 осіб) працюють в управлінні обслуговування громадян).

5. Розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення організації адаптації персоналу Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області. Для формування ефективної системи адаптації ми пропонуємо: при прийомі нового працівника в орган публічного управління видавати йому пам'ятку співробітника; для вирішення проблеми відсутності знань стосовно корпоративної культури, послуг, основних процесів ми пропонуємо розробити презентацію та демонструвати її протягом першого місяця адаптації; після першого робочого дня новачка було б бажано, на нашу думку, проводити з ним дружню вечерю; швидше та якісніше адаптувати персонал допоможе проведення командоутворюючих тренінгів; розроблено адаптаційний лист працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області, що допоможе чітко дотримуватись строків адаптації.

6. Визначено умови до впровадження програми наставництва. Опрацьовано базові моделі наставництва, які використовуються вітчизняними та зарубіжними організаціями та визначено, що крім традиційної моделі у Головному управлінні Пенсійного фонду в Хмельницькій області можуть

використовуватись саморегульоване наставництво, партнерське, цілевстановлювальне та реверсивне наставництво. Крім того в роботі представлено перелік вимог до вибору наставника у Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області, сформовано систему мотивації наставників та обґрунтовано доцільність його застосування.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані сучасними закладами охорони здоров'я при розробці заходів з адаптації та соціалізації новоприйнятих працівників а також впровадженні програм наставництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 831 с.
2. Ахметова С. Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний. *Креативная экономика*. 2012. № 7. С. 98-104.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Юнити, 2014. - 293 с.
4. Бережная Е.В. Адаптация персонала как элемент системы управления персоналом организации или предприятия: виды адаптации. *Современные проблемы экономики и менеджмента*: сб. науч. тр. М., 2016. С. 162-167.
5. Бурносков Н.М., Шаталова Н. И. Технология отбора и работы с резервом руководителей среднего звена: Методическое пособие для работников кадровых служб и руководителей, работающих с резервом. М.: МПС, 2002. 85 с.
6. Бутова Ю.А., Поворина Е.В. Проблемы эффективной адаптации персонала и инновационные пути их решения. *Материалы Ивановских чтений*, 2018. № 1-1 (18). С. 146-153.
7. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М.: Проспект, 2015. 688 с.
8. Володина Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя. *Справочник кадровика*. 2009. № 3. С. 123-129.
9. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М: Эксмо, 2010. 240 с.
10. Днестрянский Г. А. Адаптация персонала. Экономика, социология, менеджмент: Федеральный образовательный портал. URL: <http://management.edu.ru/db/msg/61284.html> (дата звернення 12.04.2020 р.)
11. Дорофеева Л.И. Проблемы социализации личности в новой модели организационного поведения. *Изв. Саратов. ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2016. Т.16, Вып. 4. С. 413 - 419.

12. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. М.: Инфра-М, 2008. 320 с.
13. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т. 3 ; Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
14. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 1999. 512 с.
15. Збрицька Т.П., Савченко Е.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. Одеса, Атлант, 2013. 427 с.
16. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. М.: Эскимо, 2005. 304 с.
17. Кандаурова И. А., Сидоркина С. В. Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня. *Управление развитием персонала*. 2007. № 4(12). С. 280-285.
18. Каргина, И. Управление персоналом на основе компетенций. *Контроль*. 2014. № 3/4. С. 98-102.
19. Карцев А. Проблема и механизмы адаптации автора в литературной среде. *Литературное общество «ПИИТЕР»*. СПб. URL: <http://www.piiter.ru/view.php?cid=6&pid=40> (дата звернення 12.04.2020 р.)
20. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели. *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2008. № 1. URL: [http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f\\_name=kobtzeva](http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=kobtzeva) (дата звернення 12.04.2020 р.)
21. Кузнецов П. С. Адаптация как функция развития личности. Саратов : Изд-во Саратовского университета, 1991. 76 с.
22. Лазарева С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения. *Управление человеческим потенциалом*. 2007. № 3. С. 212-220

23. Леднева В.Ф. Адаптация персонала в организации. *Научные механизмы решения проблем инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции: в 3 частях.* 2017. С. 181-183.
24. Любомудрова Н.П. , Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *«Проблеми економіки та управління»: Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 2019. № 640. С.327-334.
25. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа; Кадровое агентство «Эксклюзив Персонал» ; Проект «Эмси консалтинг». URL: <http://www.emcon.ru/420-056.html> (дата звернення 12.04.2020 р.)
26. Малуев П. А., Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. М., 2005. 184 с.
27. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. С. 169-177.
28. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2013. 312 с.
29. *Маусов Н. К., Ламскова О. М. Адаптация персонала в организации. Управление персоналом.* № 13 (99). 2004. С. 26-31.
30. Медведев В. И. Адаптация человека. СПб. : Институт мозга человека РАН, 2003. 584 с.
31. Мельничук Т.В. Сутність процесу управління адаптацією персоналу закладу охорони здоров'я. *Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Антикризові заходи в умовах економічної нестабільності»* (26 листопада 2021 року, м. Одеса). Одеса, 2021. С. 81-82
32. Милославова И. А. Адаптация как социальнопсихологическое явление. *Социальная психология и философия.* Л. : Наука, 1973. Вып. 2. С. 13.
33. *Музыченко В. М.* Управление персоналом. Лекции. М., 2003. 528 с.
34. Мшайлова Л. І. Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПЮ. *Регіональні перспективи.* 2015. № 5-6. С. 259-260.

35. Невская Л. В., Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2013. № 21. С. 72-76.
36. Ненахова А.В. Современный подход к анализу эффективности адаптации персонала. *Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (17 заседание)*. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет»; Академия труда и занятости (Воронежское региональное отделение), 2017. С. 263-266.
37. Озернюк Н. Д. Феноменология и механизмы адаптационных процессов. М., Изд-во МГУ, 2003. 215 с.
38. Озернюк Н. Д. Механизмы адаптаций. М. : Наука, 1992. 272 с.
39. Олександр Кучеренко: Якщо ви не навчаєте - ви втрачаєте! Інтернет-проект kmbs URL: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13640/temp>
40. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2012. № 727. С. 276-279.
41. Положення про головні управління Пенсійного фонду України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі: затверджено Постанова правління Пенсійного фонду України 22.12.2014 № 28-2. URL: <https://www.pfu.gov.ua/1389-polozhennya-pro-golovni-upravlinnya-pen/>
42. Реуэль А. Л. История экономических учений (от древних мыслителей до К. Маркса и Ф. Энгельса) : учеб. пособие. М. : Высшая школа, 1972. 422 с.
43. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом. М., 2007. 464 с.
44. Сотников Н. З., Сотникова С. И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов. *Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: Материалы международной*

- конференції. Під редакцією О. Б. Алексєєва, Э. В. Галажинського, А. О. Зоткіна. 2016. С. 22-27
45. Стоянова А. Система адаптації. *HRLife.ru – спеціалізований ресурс для менеджерів по персоналу і керівників*. URL: <http://www.hrlife.ru/article/sistema-adaptatsii>
  46. Стреколова Н. Д., Копейкін Г. К. *Управління персоналом: учеб. посібник*. СПб., 2004. 156 с.
  47. Тейлор Ф. *Научні основи організації промислових підприємств* : пер. під ред. А. В. Панкіна, Л. А. Левенстерна. СПб. : Видання інженера Л. А. Левенстерна, 1912. 119 с.
  48. *Управління персоналом в Росії: історія і сучасність: Монографія ; Під ред. А. Я. Кибанова*. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
  49. *Управління персоналом на виробництві : учеб. посібник для вузів / під ред. проф. Н. И. Шаталової, Н. М. Бурносова*. М., 2003. 387 с.
  50. *Чеглакова Л. М. Наставництво: нові контури організації соціального простору навчання і розвитку персоналу промислових організацій. Економічна соціологія*. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.
  51. Чентуков Ю. Оптимізація чисельності персоналу і розвиток системи профнавчання. *Менеджер по персоналу*. 2007. № 8. С.4-12.
  52. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: монографія. Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г. [вид.], 2012. 455 с.
  53. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2015. Вип. 1 (48). с. 196-203*
  54. Чорнобиль О. В. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління*

- Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 32 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 499-507
55. Чорнобиль О. В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. - Луцьк: Вид-во СНУ, 2015. № 4. с. 74-79
  56. Шабанова Ю. Адаптація нового персоналу. *Управление компанией*. 2003. № 10. С. 58-61.
  57. Юрасов И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих. *Управление персоналом*. № 14. 2006. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.htmT/862> (дата звернення 12.04.2020 р.)
  58. Anderson N.R., Ostroff C. Selection as socialization. *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 5. Issue 1 URL: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119176410/abstract?CRETRY=1&SETRY=0> (дата звернення 12.10.2021 р.)
  59. Bauer T. N. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods / T. N. Bauer, Bodner T., Erdogan B., Truxillo D. M., Tucker J. S. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Issue 92. pp. 707-721
  60. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series SHRM, 2011. 54 p.
  61. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management URL: <http://www.opm.aov/policv-data-oversiaht/trainina-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf> (дата звернення 12.10.2021 р.)
  62. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job. *Forbes* URL: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-the-key-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/> (дата звернення 12.10.2021 р.)

63. Different Types Of Business Mentoring Models URL: <http://www.managementmentors.com> (дата звернення 12.10.2021 р.)
64. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM URL: <http://www.shrm.org> (дата звернення 12.10.2021 р.)
65. Francis L.M. Shifting the shape of mentoring. T+D. Sep. 2009. Volume: 63 Issue: 9. Pp.36-39.
66. Lavin Colky, D., & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 14(4), p. 433-447.
67. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*. Vol. 51. Issue 8(Aug 2006) p. 16
68. Rollag K., Parise S., Cross R. Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*. Issue 46. p. 3541
69. Stein M., Christiansen L. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization. McGraw-Hill, 2010. 304 p.
70. Van Velsor E., Leslie J. Why executives derail: Perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). pp. 62-72.
71. Watkins M. D. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded. *Harvard Business Review Press*, 2013. 304 p.

**Виконала:** студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ У.О. Федорович

**Науковий керівник:**  
професор кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ О.С. Чмир

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський

## Додаток А

Таблиця А. Класифікація видів адаптації персоналу

Підстава класифікації	Види адаптації	Зміст
1	2	3
За суб'єктом адаптації	Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до організації
	Адаптація організації	Процес пристосування організації до працівника
За відношенням суб'єкт - об'єкт	Активна	Учасник адаптації прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його
	Пасивна	Працівник чи організація не прагнуть до зміни трудового середовища, не впливають на нього
За результатом впливу	Прогресивна	На учасника адаптації було здійснено позитивний вплив
	Регресивна	Адаптація до середовища із негативним змістом
За рівнем	Первинна	Адаптація працівників без трудового досвіду
	Вторинна	Адаптація працівників, які мають трудовий стаж
За сферою впливу	До нової посади (з просуванням по кар'єрній драбині)	Введення працівника в нову посаду
	До нової посади (з ротацією в інший підрозділ одного рівня ієрархії)	Введення працівника в нову посаду
	До пониження в посаді	Адаптація осіб, понижених в посаді
	До звільнення	Адаптація працівників, які звільняються (пошук нових робочих місць, організація перепідготовки)
	Реадаптація	Адаптація працівників, що поновили виконання обов'язків (жінки після декретної відпустки тощо)
За змістом	Професійна	Удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок
	Психофізіологічна	Засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці

1	2	3
	Соціально-психологічна	Знайомство з корпоративною культурою організації, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації
	Організаційно-адміністративна	Засвоєння працівником особливостей організаційного механізму управління
	Економічна	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів
	Санітарно-гігієнічна	Засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм
За завершеністю процесу	Повна	Характеризується високими показниками адаптації працівника у всіх її аспектах
	Часткова	Працівник пристосувався лише до окремих аспектів трудового середовища
	Деадаптація	Працівник не зміг пристосуватись до жодного із аспектів роботи в організації

Примітка. Узагальнено автором за даними [4; 22]

## Додаток Б

Таблиця Б. Принципи управління адаптацією персоналу органу публічного управління

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принцип безперервності	працівник повинен постійно, а не час від часу адаптуватися до мінливих умов діяльності організації, щоб задовольняти новим вимогам посади і оточуючого середовища, а також змінюватися відповідно до них з мінімальними витратами
Принцип прогресивності	методи і способи адаптації не повинні бути постійними і незмінними. Вони повинні відповідати сучасним методикам і постійно вдосконалюватися в залежності від вимог реальності, а також передовим закордонним і вітчизняним аналогам, тобто бути прогресивними
Принцип перспективності	при формуванні системи адаптації необхідно враховувати перспективи розвитку організації
Принцип комплексності	система адаптації повинна характеризуватися комплексним підходом, який означає взаємозв'язок всіх її елементів, а також врахування всіх факторів, що впливають на систему
Принцип оперативності	означає своєчасне прийняття рішень по аналізу та вдосконаленню процесів адаптації і проведення заходів, що усувають несприятливі відхилення
Принцип оптимальності	передбачає існування і опрацювання декількох варіантів пропозицій по створенню системи адаптації і вибір найбільш раціональних з них.
Принцип простоти	для того щоб система адаптації працювала найбільш ефективно, необхідно якомога більше спростити її без шкоди для основного результату
Принцип науковості	розробка заходів щодо формування системи адаптації персоналу повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в даній сфері з урахуванням зміни їх відповідно до умов діяльності організації
Принцип узгодженості	передбачає необхідність взаємодії різних структурних підрозділів і рівнів ієрархії, координації їх діяльності, а також відповідність цілям і стратегії організації.
Принцип стійкості	для того щоб створювана система була більш стійкою, вона повинна мати здатність зберігати свою цілісність і дієвість в умовах зовнішніх і внутрішніх перетворень, а в разі відхилення від мети відновлюватися за мінімальний час

Продовження табл. Б

1	2
Принцип економічності	передбачає, що витрати на адаптацію персоналу мають бути, менші від ефекту
Принцип прозорості	система адаптації повинна володіти певною єдністю, містити єдину доступну термінологію, а також будуватися за єдиними для всіх правилами
Принцип гнучкості	повинна існувати можливість внесення коректив в систему адаптації в залежності від умов діяльності організації, а також від працівників, які адаптуються.

Примітка. Узагальнено автором на основі [29; 56]

## Додаток В



Рисунок В.1 – Місце процесу адаптації та соціалізації персоналу в системі управління персоналом органу публічного управління

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [1; 7]



Рисунок В.2 – Завдання адаптації персоналу для органу публічного управління

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [8; 60]

## Додаток Г

Таблиця Г.1. Сучасні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	2	3
1	Secondment (вторинне навчання)	Відправлення персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Його суть зводиться до того, що співробітника на час відправляють в інший департамент тій же компанії або в іншу компанію. Secondment може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги співробітників на secondment
2	Buddying (від англ. Buddy - друг, приятель)	Перш за все, підтримка, допомога, в якійсь мірі керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотнього зв'язку і підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і в освоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Оптимальний термін для buddying - один рік і він особливо важливий в перші тижні роботи новачка
3	E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігривається. На Заході e-learning існує близько 6 років, і за цей час фахівці в галузі навчання та розвитку персоналу не дискутували на тему того, потрібно це чи ні
4	Метод занурення	використовується для керівників різного рівня. Він передбачає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу - швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформується певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці
5	Кадрові школи	Це метод навчання, часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності.

## Продовження табл. Г.1

1	2	3
		Основне завдання такого навчання людей різних професій - це привести їх до єдиного розуміння основних технологій і специфіки даної організації. Навчання в кадровій школі є в основному теоретичним, тобто новачкові дають базові та спеціальні знання, без яких він не зможе приступити до роботи

Примітка. Систематизовано автором на основі [15; 27]

## Додаток Д

## АНКЕТА

*Шановний співробітник! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу. Ви допоможете швидше освоїтися в закладі не тільки собі, а й майбутнім новачкам.*

1. Вкажіть, до якої категорії персоналу Ви належите:
  - а) керівник;
  - б) фахівець.
2. Ваш стаж роботи в державній установі:
  - а) до 1 року;
  - б) від 1 до 2 років;
  - в) від 2 до 3 років.
3. Як довго тривала ваша адаптація до нових умов роботи:
  - а) до одного місяця;
  - б) до двох місяців;
  - в) до трьох місяців;
  - г) до шести місяців;
  - д) більше 6 місяців;
  - є) триває досі.
4. Що Вам здалося найбільш складним протягом початкового періоду?
  - а) професійні обов'язки;
  - б) входження в колектив;
  - в) умови праці;
  - г) побутові умови;
5. Що перешкоджало (перешкоджає) успішному і швидкому включенню в роботу?
  - а) відсутність необхідної інформації про організацію;
  - б) неорганізоване робоче місце;
  - в) напружена робота;
  - г) відсутність чітко прописаних посадових обов'язків;
  - д) низька оплата праці;
  - є) незручний режим роботи;
  - ж) відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;
  - з) відсутність допомоги з боку колег по роботі;
  - і) конфліктні відносини в колективі;
  - к) вороже ставлення колективу;
6. Хто надавав (надає) Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?
  - а) безпосередній керівник;
  - б) працівники відділу;
  - в) відділ персоналу;
  - г) наставник;
  - д) ніхто не допомагав.
7. Чи можете Ви зараз (так чи ні)?
  - а) сформулювати місію організації (ТАК / НІ);
  - б) викласти історію організації (ТАК / НІ);
  - в) перерахувати основні послуги (ТАК / НІ);
  - г) описати процес надання послуг (ТАК / НІ);
  - д) роз'яснити взаємодію основних відділів при досягненні цілей організації (ТАК/НІ);
  - е) описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на роботу інших ( ТАК / НІ);

- ж) накреслити розташування основних відділів ( ТАК / НІ );
- з) описати систему гарантій і компенсацій ( ТАК / НІ );
- к) стверджувати, що прагнете до навчання і поліпшення якості праці? ( ТАК / НІ).

8. За який період відбулось:

1) *освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів державної установи:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

2) *отримання повної інформацію, необхідної для ефективної роботи:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

3) *отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці;
- є) ще не відбулось.

4) *зниження рівня невизначеності і занепокоєння:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

5) *відчування себе комфортно та частиною організації:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

б) *прийняття цілей організації, підтримування її місії, філософію ведення справ:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

7) *освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

8) *підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до органу публічного управління:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

9) *вибудовування системи взаємодії з колегами:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

**Додаток Е**  
**Адаптаційний лист**  
**співробітника Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області**

**1. Профіль співробітника**

Прізвище Ім'я По батькові	
Посада	
Підрозділ	
Керівник підрозділу	
Наставник	
Тривалість адаптації	
- дата початку адаптаційного періоду	
- дата завершення адаптаційного періоду	
Спеціальні позначки (наприклад, період стажування, випробувальний термін, умови роботи і т.ін.)	

**2. Графік навчання (корегується під кожну посаду)**

Вид навчання	Дата	Строк виконання
Ввідна лекція про орган публічного управління (ВЛ)		
Тренінг про послуги (ТП)		
Лекція про клієнтів (ЛК)		
Тестування за результатами ВЛ, ТП, ЛК		
Введення у функціональні обов'язки		
Ознайомлення з системою контролю та звітності		
Ознайомлення з системою мотивації		
...		

**3. Практичні завдання (корегується під кожну посаду)**

Вид навчання	Дата	Строк виконання
Знайомство з колективом, колегами		
Ознайомлення з функціональними обов'язками, регламентом і форматом роботи		
Практика заповнення звітів		
Приклади ведення переговорів, робота з клієнтами під наглядом наставника		
....		

**4. Результати проходження адаптації**

№ з/п	Задача	Строк виконання	Відмітка про виконання

Підпис співробітника \_\_\_\_\_ Ініціали, прізвище

дата

Додаток Ж  
Пропозиція до Плану адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду в Хмельницькій області

Заходи	Виконавець	Форма	Терміни
Складання характеристики за результатами співбесіди	Працівник відділу кадрів	Письмова характеристика	До виходу на роботу
Оформлення документів (заява, трудова книжка, трудовий договір)	Секретар	Письмово	Протягом 5 днів
Ознайомлення новачка з політикою організації (місією, цілями, внутрішньо корпоративної культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.)	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків	Безпосередній керівник	Співбесіда	На попередній співбесіді
Підготовка робочого місця	Секретар	-	1-ший день роботи
Ритуал входження: - Представлення колегам по роботі - Присутність на нараді - Спільне чаювання	Керівник	на нараді	1-ший тиждень роботи
Призначення наставника	Керівник	Усно	на 1-шій нараді
Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення); відповіді на запитання	Наставник	Пакет документів, співбесіда	1-ший тиждень роботи
Правила роботи з оргтехнікою	Секретар	Практична демонстрація	1-ший тиждень роботи
Знайомство з комп'ютерною базою даних	Секретар	Практична демонстрація	1-ший тиждень роботи
Введення в робочу групу, залучення до участі в проектах	Безпосередній керівник	На нараді	по мірі необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності діяльності	Наставник	На співбесіді, особистий контакт	по мірі необхідності
Проведення проміжного співбесіди з питань адаптації, виявлення труднощів, що виникають	Наставник	Особистий контакт	через 1 - 1,5 місяці
Проведення передатестаційної бесіди (планування кар'єри)	Безпосередній керівник, працівник відділу кадрів	Особистий контакт	через 0,5 року
Складання плану-звіту до атестації	Новий співробітник (з допомогою наставника)	Письмово	-
Проведення атестації	Керівництво	Співбесіда	через рік