

**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
Кафедра публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:  
**«ОРГАНІЗАЦІЯ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ  
НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ»**

**Виконав:**

студент 2-го курсу магістратури  
факультету управління та  
економіки  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
Засоренко Микола Юрійович

**Керівник:**

Ваганова Людмила Василівна,  
кандидат економічних наук,  
доцент

Хмельницький  
2022

## АННОТАЦІЯ

Засоренко М.Ю. Організація адаптації новопризначених працівників на державній службі. - Кваліфікаційна наукова праця

Магістерська робота за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Хмельницький університет управління права імені Леоніда Юзькова. Хмельницький, 2022.

У магістерській роботі досліджено поняття, сутність і значення адаптації державних службовців. Визначено, що процес адаптації державних службовців характеризується двома аспектами: внутрішньо психологічним та зовнішньо організаційним. Виділено підходи до класифікації видів адаптації, зокрема за: суб'єктом адаптації; рівнем; суб'єктно-об'єктними відносинами; сферою впливу; ступенем завершеності процесу; видами діяльності; змістом.

В роботі визначено два типи стратегій адаптації: пасивну та активну. Крім стратегій адаптації новоприйнятого працівника, виділяють підходи до адаптації з боку організацій, що приймають на роботу нового працівника, а саме: «оптичний», «армійський» та «партнерський». Досліджено етапи процесу адаптації, найбільш узагальнюючим є поділ на 4 етапи: оцінка рівня підготовленості новоприйнятого працівника; орієнтація на місці; безпосередня адаптація; повне включення в роботу.

Здійснено аналіз діяльності Хмельницької обласної ради на основі побудованої організаційної структури. Досліджено механізм управління адаптацією у Хмельницькій обласній раді. Виділено етапи адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної та проаналізовано програму адаптації.

Розраховано коефіцієнт адаптації нових працівників у Хмельницькій обласній раді. Проаналізовано систему показників, що характеризують окремі сторони адаптації. Досліджено інститут наставництва, сильні та слабкі сторони. Визначено фактори, що впливають на успіх процесу адаптації нових

працівників. Проведено опитування серед працівників Хмельницької обласної ради з приводу суб'єктивних чинників впливу на адаптацію.

Запропоновано використовувати елементи діючих практик: практика Сумської районної державної адміністрації; програма Welcome-тренінгу Виноградівської районної державної адміністрації; метод анкетування для удосконалення інституту наставництва; метод Job Shadowing.

Розроблено проект Положення про адаптацію нових працівників Хмельницької обласної ради. Запропоновано використовувати метод експертних оцінок при оцінці результатів адаптації новопризначеного працівника.

Mykola Zasorenko Organization of adaptation of newly appointed employees in the civil service. - Qualifying scientific work

Master's thesis in 281 Public Administration and Administration - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Law Management. - Khmelnytsky, 2022.

The master's thesis explores the concept, essence and significance of adaptation of civil servants. It is determined that the process of adaptation of civil servants is characterized by two aspects: internal psychological and external organizational. Approaches to the classification of types of adaptation are singled out, in particular by: the subject of adaptation; level; subject-object relations; sphere of influence; the degree of completion of the process; types of activity; content.

The paper identifies two types of adaptation strategies: passive and active. In addition to the strategies of adaptation of the newly hired employee, there will be approaches to adaptation by organizations hiring a new employee, namely: "optical", "army" and "partner" approaches to adaptation. The stages of the adaptation process are studied, the most generalizing is the division into 4 stages: assessment of the level of preparedness of the newly hired employee; orientation on the spot; direct adaptation; full inclusion in the work.

The analysis of activity of the Khmelnytsky regional council on the basis of the built organizational structure is carried out. The mechanism of adaptation management in Khmelnytsky regional council is investigated. The stages of adaptation of newly appointed employees of Khmelnytsky regional are singled out and the adaptation program is analyzed.

The coefficient of adaptation of new employees in Khmelnytsky regional council is calculated. The system of indicators that characterize certain aspects of

adaptation is analyzed. The institute of mentoring, strengths and weaknesses are studied. The factors influencing the success of the process of adaptation of new employees are identified. A survey was conducted among employees of the Khmelnytsky Regional Council about subjective factors influencing adaptation.

It is proposed to use elements of current practices: the practice of Sumy District State Administration; Welcome-training program of Vynohradiv district state administration; questionnaire method to improve the institution of mentoring; Job Shadowing method.

A draft Regulation on the adaptation of new employees of the Khmelnytsky Regional Council has been developed. It is proposed to use the method of expert assessments in assessing the results of adaptation of the newly appointed employee.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	
1.1. Поняття, класифікація та особливості адаптації новопризначених працівників на державній службі.....	9
1.2. Етапи та типи стратегій організації процесу адаптації державного службовця.....	15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ	
2.1. Етапи та особливості управління адаптацією новопризначених працівників Хмельницької обласної ради.....	19
2.2. Чинники, що впливають на результати адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради.....	28
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ	
3.1. Запровадження практик адаптації новопризначених працівників на прикладі Хмельницької обласної ради.....	35
3.2. Розробка проекту положення про адаптацію новопризначених працівників Хмельницької обласної ради.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питання кадрового менеджменту та управління людськими ресурсами займає провідне місце у роботі будь якого державного органу чи підрозділу. Основним аспектом у таких процесах є безпосередній вступ на державну службу та подальша адаптація працівника на займаній посаді. У більшості випадків, новопризначені працівники характеризуються відсутністю практичного досвіду роботи на державній службі, і, як результат, це призводить до зниження рівня продуктивності та якості виконання завдань, які ставить перед ними держава. За допомогою проведення якісної та системної адаптації державних службовців, яких вперше призначено на посади, можливо соціалізувати працівників, тобто провести становлення особистості у колективі, засвоїти ними норми поведінки, цінності, установки та засоби ефективного спілкування, а також підвищити їх професійний та кваліфікаційний рівень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання адаптації персоналу висвітлені у значній кількості праць та досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової адаптації персоналу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: Л. Балабанова [4], Т. Базарова [55], О. Крушельницька [29] А. Єгоршин [14], М. Крутцова [28], А. Кибанов [19], Ф. Хміль [57] та інші. Організаційно-правові аспекти адаптації державних службовців розглядаються такими вченими в сфері державного управління, як: В. Колесникова [21], О. Стаднік [52], В. Грабовський [10] І. Чорнобиль [58, 59] та інші.

**Метою** дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення системи організації адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді на основі розгорнутого аналізу процесу адаптації.

Відповідно до мети визначено **завдання**:

- 1) розкрити сутність адаптації персоналу, її види та особливості реалізації адаптації державних службовців;
- 2) дослідити етапи та типи стратегій адаптації персоналу;

3) проаналізувати етапи адаптації працівників Хмельницької обласної ради та їх особливості;

4) визначити чинники та показники, що визначають результати адаптації новопризначених працівників;

5) розробити пропозиції щодо вдосконалення організації адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді;

6) розробити проект положення про адаптацію нових працівників Хмельницької обласної ради та визначити критерії успішності процесу адаптації.

**Об'єктом** дослідження є процес організації адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради.

**Предметом** дослідження є практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення процесу організації адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради.

У роботі використовувалися такі основні **методи** дослідження як загальнонаукові та часткові: описовий, методи комплексного аналізу та синтезу, табличний і графічний методи – для систематизації теоретичних аспектів визначеної теми дослідження, для проведення аналізу процесу адаптації новопризначених працівників, характеристики чинників та показників адаптації новопризначених працівників, а також для характеристики етапів адаптації; метод наукових обґрунтувань та узагальнень – при розробці пропозицій з приводу удосконалення існуючої системи адаптації новопризначених працівників в Хмельницькій обласній раді та побудові логічних висновків щодо проблеми дослідження.

**Інформаційну базу** дослідження становили праці вітчизняних та зарубіжних науковців, підручники, посібники, навчальні та навчально-методичні, довідкові посібники, монографії, конспекти лекцій, практикуми, статті у періодичних виданнях, в тому числі електронні, з визначеної теми дослідження, нормативно-правові акти (зокрема, ЗУ «Про місцеве

самоврядування в Україні»), концепції, положення, розпорядження, аналітична інформація тощо.

**Практичне значення** одержаних результатів полягає у тому, що обгрунтовані теоретичні положення щодо організації адаптації новопризначених працівників дозволять зробити висновки про відносний рівень і якість таких процесів в Хмельницькій обласній раді, а також дадуть змогу втілити заходи по удосконаленню існуючої системи організації адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

#### 1.1. Поняття, класифікація та особливості адаптації новопризначених працівників на державній службі

Важливою складовою частиною системи державного управління є адаптація державного службовця у сфері професійної діяльності. Донедавна адаптацію розглядали як однобічний процес пристосування особистості до умов професійної діяльності, що включає освоєння норм і стандартів організації, ознайомлення з умовами трудової діяльності [26, с. 2]. Проте варто зауважити, що адаптація має складний та багатоаспектний характер, що можна дослідити за допомогою тлумачення поняття адаптації різними науковцями (табл. 1).

Таблиця 1.1 Підходи до визначення поняття «адаптація»

Автор	Визначення
1	2
Базарова Т. Ю., Єрьоміна Б. Л. [55]	Це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища.
Єгоршин А. П. [14]	Це процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань.
Нікіфоренко В. Г. [36]	Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.
Кібанов А.Я. [19]	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних та організаційно-економічних умов праці.

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Хміль Ф.І. [57]	Адаптація як пристосувальна діяльність.
Корнюшин В. Ю. [25]	Трактує поняття «адаптація» як процес і результат.
Едгар Шейн [25]	Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах
Крушельницька О. В. [29]	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.
Балабанова Л. В. [4]	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника.
Національне агентство України з питань державної служби [33]	Це взаємний процес ознайомлення, при звичання новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих державних службовців.

Примітка. Складено автором на основі джерел: [55], [14], [36], [19, с. 358], [57], [25], [29, с. 67], [4, с. 131], [35, с. 255], [33].

Враховуючи аналіз літературних джерел, можна зазначити, що термін «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто цьому поняттю властиві додаткові характеристики з огляду на вид адаптації та на її інтерпретацію науковцями. Проте спільним аспектом у більшості трактувань є те, що адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника. Оскільки об'єктом дослідження слугуватиме Хмельницька обласна рада, то логічним буде трактувати адаптацію як процес взаємного пристосування державного службовця й органу державної влади з метою реалізації набутого професіоналізму і розвитку компетенції службовця [51, с. 2]. Також можна визначити адаптацію державного службовця як процес знайомства та пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових

обов'язків, зміну власної поведінки відповідно до формальних та неформальних правил організації [22, с. 2].

Процес адаптації державних службовців характеризується двома аспектами: внутрішньо психологічним та зовнішньо організаційним. Внутрішньо психологічний момент адаптації працівника залежить від його психологічної сутності, оскільки саме тоді відбувається відвикання від попередньої роботи та при звичаєння до нової, знайомство та прийняття або неприйняття цінностей організації, формальних та неформальних організаційних правил. Зовнішньо організаційний момент адаптації державного службовця – це сукупність заходів з боку служби персоналу, керівництва, колег, що спрямовані на полегшення введення нового співробітника в організацію, наприклад допомога в оволодінні уміннями і навиками, наставництво, знайомство з формальними та неформальними правилами [22, с. 3].

Враховуючи особливості тлумачення поняття адаптації різними науковцями, доцільним буде виділити підходи до класифікації видів адаптації (рис. 1.1).

Найбільш широко аспекти повного пристосування державного службовця до державного органу, його введення до професії характеризує класифікація адаптації за змістом.

Зокрема, організаційний вид адаптації державного службовця передбачає пристосування до нового місця роботи, посадових обов'язків, рівня відповідальності, статусу органу державної служби та статусу державного службовця. В ході такої адаптації працівник вивчає організаційну структуру, визначає своє місце та завдання свого структурного підрозділу в організаційному механізмі, ознайомлюється з правилами внутрішнього розпорядку, веденням ділової документації, системою ієрархічних зв'язків в організації. Співробітник повинен чітко зрозуміти механізм реалізації своїх повноважень, оволодіти процедурою та технікою виконання покладених на нього посадових завдань [22, с. 3].

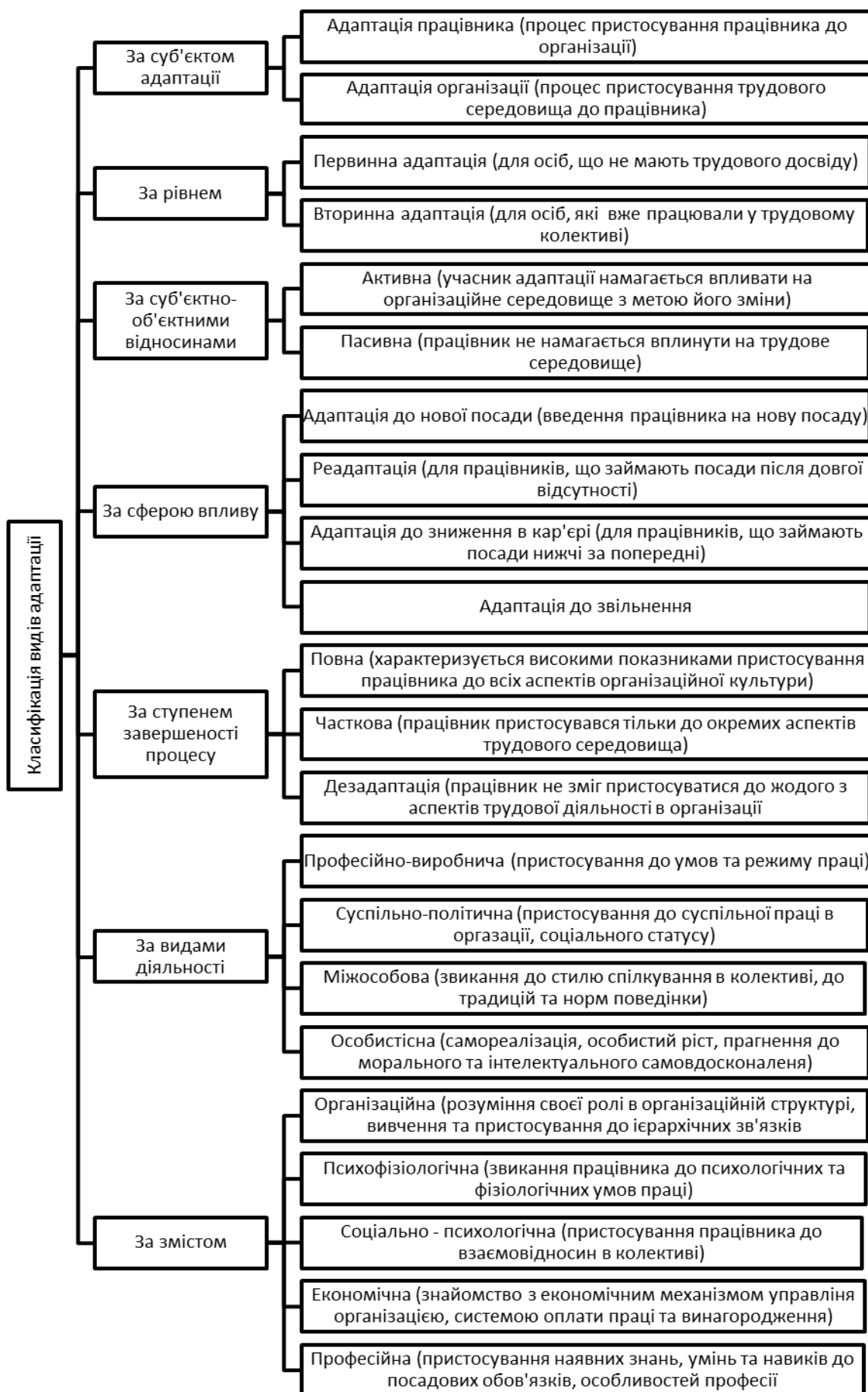


Рисунок 1.1 Класифікація видів адаптації

Примітка. Складено автором за даними [36, с. 56], [20, с. 39], [28, с. 25].

Психофізіологічна адаптація державного службовця – це звикання та пристосування до психологічних та фізичних навантажень, що мають прив'язку до умов праці, розкладу робочого часу, особливостей дисципліни на робочому місці. Фізіологічний момент такого виду адаптації полягає у прийнятті санітарно-гігієнічних умов робочого місця: освітленість, відсутність шумів, комфортна температура, безпека праці, наявність робочого столу, його оснащення та присутність необхідної техніки для виконання завдань тощо [22, с. 4]. Психологічний аспект психофізіологічної адаптації пов'язаний із когнітивними процесами людської психіки (пам'ять, увага, почуття, подання інформації, логічне мислення, уява, здатність до прийняття рішень). Успішна адаптація державного службовця залежить від його власної психіки, стресостійкості, здатності витримувати психічну напругу, концентрації пам'яті та волі на найбільш значущих аспектах трудової діяльності [22, с. 4].

Соціально-психологічна адаптація державного службовця характеризується пристосуванням до взаємовідносин у колективі, морально-психологічного клімату, норм поведінки, традицій та правил організації, розумінням формальних та неформальних правил поведінки з співробітниками та громадянами, свого соціального статусу у колективі. Успіх такого виду адаптації передбачає налагодження комунікативних зв'язків із керівництвом, співробітниками структурного підрозділу, колегами, конструктивної трудової поведінки, налагодження діалогової взаємодії з всіма членами колективу. Соціально-психологічна адаптація пов'язана з прийняттям та повагою державного службовця з боку колективу та з психологічною культурою самого державного службовця, його характеру, стилю спілкування, конфліктності, здатності контролювати емоції, етики поведінки. Важливим аспектом при цьому є прийняття державним службовцем корпоративних цінностей органу державної влади та відчуття приналежності до трудового колективу, спільної праці, цілей організації [22, с. 5].

Економічна адаптація характеризується розумінням економічного механізму функціонування органу державної влади та умов економічного

винагородження результатів праці. Тут працівник дізнається про умови оплати праці, преміювання, інші заходи матеріального забезпечення та відповідно до цього визначає можливий ступінь задоволеності власних матеріальних потреб. У співробітника формується система очікувань щодо матеріального забезпечення за результати власної діяльності, система внутрішньої мотивації [22, с. 5].

Професійна адаптація державного службовця передбачає освоєння тонкощів та специфіки професії, необхідних знань, умінь та навиків, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді органу державної влади. Професійна адаптація складається з двох елементів: адаптації до професії державного службовця та адаптації до посадових обов'язків. Адаптація до професії державного службовця – це, перш за все, освоєння принципів роботи на державній службі, що повинна служити народу, специфіки функціонування органів державної служби. Так, основою діяльності державного службовця є прийняття присяги та розуміння принципів державної служби. Адаптація до посади державної служби означає розуміння працівниками обсягу прав, обов'язків, повноважень та відповідальності під час обіймання певної посади в органі державної влади. Вона залежить від теоретичної та практичної підготовки державного службовця до обіймання конкретної посади. Успіх цієї адаптації залежить від ступеня відповідності професійної компетентності державного службовця вимогам посади, його здатності щодо реалізації наявних знань, умінь та навиків при виконанні посадових обов'язків [22, с. 6].

Отже, адаптація державних службовців забезпечує процес включення особистості в організаційне середовище органів державної влади. Процес адаптації державного службовця має враховувати велику кількість аспектів, які розкиваються у класифікації видів адаптації. Вищезазначені види адаптації державного службовця не існують ізольовано один від одного, вони тісно взаємопов'язані. Тому при складанні програм адаптації персоналу державних службовців лінійним керівникам та спеціалістам служб персоналу пропонуємо розробляти заходи для кожного виду адаптації.

## **1.2. Етапи та типи стратегій організації процесу адаптації державного службовця**

Процес адаптації державного службовця, як і будь якого іншого працівника, залежить від його психологічних особливостей, від особистого підходу та від вибору ним стратегії адаптації. У науковій літературі виділяють два типи стратегій адаптації: пасивну та активну.

Пасивна стратегія адаптаційної поведінки властива людям, які знаходяться у стані соціального та емоційного шоку. Такий тип стратегії проявляється тим, що людина прагне зберегти своє психофізіологічне здоров'я та не приймати умови зовнішнього середовища [28, с. 22].

Пасивна стратегія адаптації характеризується властивостями особистості, які формують її тип. Домінуючими властивостями, при цьому типі стратегій є надмірна обережність, педантичність, ригідність, перевага регламентації над творчістю, орієнтація на прийняття колективно виробленого рішення, тяга до знеособлення, повне прийняття всіх соціальних норм, надмірна відповідальність. У процесі роботи такі працівники мають відчуття тривоги, втрати, нездоланності перешкод, минуле їм здається прекрасним незалежно від реальності, теперішнє сприймається драматично. Колеги мають бути готовими до появи агресивних реакцій з боку нового працівника по відношенню до оточуючих і до самого себе. Також такий працівник має страх перед тим, аби взяти на себе відповідальність за прийняття ризикованих рішень. У процесі адаптації такі особистості потребують допомоги ззовні, очікують підтримку з боку керівництва та колег [28, с. 22].

Основними аспектами активного типу стратегії адаптації є реалістичне відношення до зовнішнього середовища та можливість працівника помічати не лише негативні, а й позитивні елементи дійсності. Такий тип стратегії характеризує працівника, як такого, що сприймає труднощі як тимчасові, як крок до саморозвитку, він орієнтується на власні резерви, здатен нести відповідальність за власні дії та рішення [48, с. 13].

Активну стратегію обирають особистості, що мають такий психологічний портрет: впевненість в собі, емоційна сталість, висока самооцінка, комунікабельність, висока особистісна відповідальність, легкість налагодження комунікацій в соціумі, рішучість у прийнятті рішень[48, с. 14].

Крім стратегій адаптації новоприйнятого працівника, виділяють підходи до адаптації з боку організацій, що приймають на роботу нового працівника. Такими є «оптичний», «армійський» та «партнерський» підходи до адаптації.

«Оптичний» підхід переважно виражається через слова «починайте працювати, ми на вас подивимося, а вже далі будемо обговорювати оплату і повноваження». Зазвичай, такі роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями будь-якої кваліфікації і будь-якого фахівця можна легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації і відсутності зацікавленості в його роботі [28, с. 21].

«Армійський» підхід характеризується виразом «складно в навчанні, легко в бою». Під час випробувального терміну новий працівник зустрічається з додатковими труднощами у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. При цьому, його не розповідають про існуючі напрацювання і не дають жодних пояснень. Інколи установи, які притримуються такого підходу, обмежують період роботи з кожним співробітником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника. У більшості випадків це не жорстка «потогінна» система, а насправді спроба відібрати найкращих співробітників, яка в результаті може призвести до негативних наслідків. Оскільки, працівник, який пройшов випробувальний термін в подібній організації, або розслабляється після проходження випробування і вважає, що вже забезпечив собі спокійне існування, або буде «мститися» за несправедливе жорстке ставлення. Крім того, в установах «армійського» типу адаптації неминучою є «дідівщина», тобто прижитися кожному новому працівнику буде складніше ніж попередньому. У кінці кінців установа може бути взагалі відрізана від припливу нових кадрових ресурсів. Жорстке дисциплінарне ставлення до новоприйнятих співробітників має результат тільки в тому

випадку, якщо вся політика в галузі персоналу носить такий же характер і співробітник не помітить закінчення випробувального терміну [28, с. 21].

«Партнерський» підхід є характерним для організацій, що мають великий і різноманітний досвід пошуку трудових ресурсів. За значенням такий підхід є ознакою зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади і відповідно зниження витрат, неминучих при пошуку персоналу та його адаптації. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожний прийом на роботу – це компроміс між очікуваннями і дійсністю [28, с. 23].

Оскільки адаптація це процес, то доцільним буде виділити у ньому етапи, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури. Існує велика кількість підходів до виділення етапів адаптації. Проте найбільш узагальнюючим, є поділ адаптації чотири етапи (рис. 1. 2).

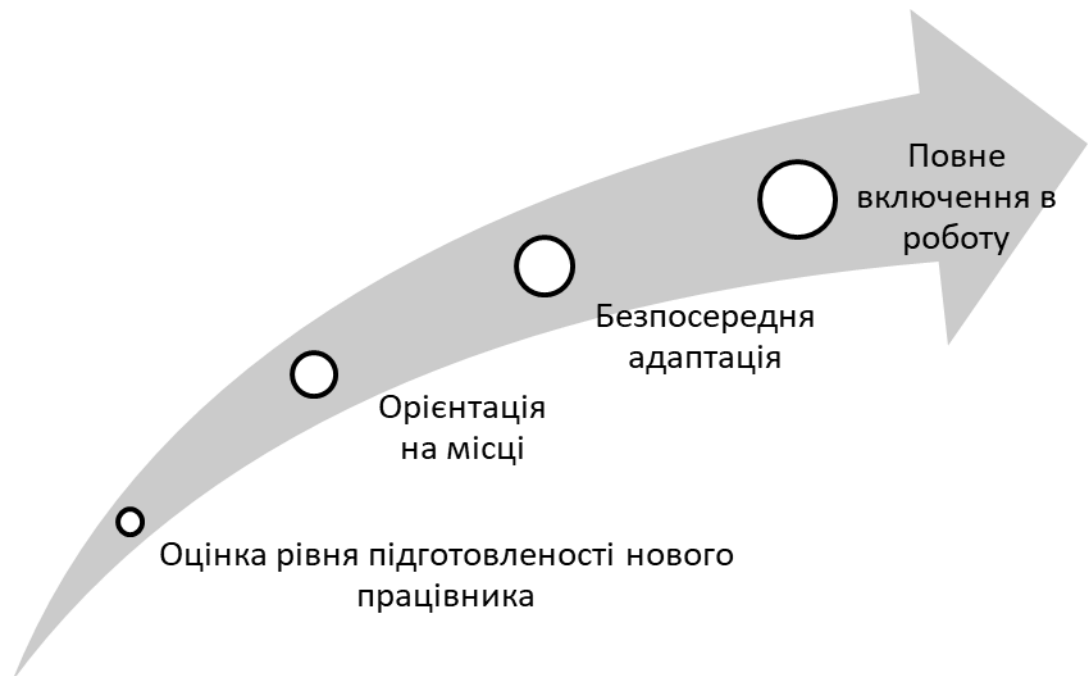


Рисунок. 1. 2 Етапи процесу адаптації новопризначених працівників

Примітка. Складено автором за даними [4, с. 285 - 315].

Оцінка рівня підготовленості новоприйнятого працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Незважаючи на те, що працівник має

спеціальну підготовку, досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову організацію, він обов'язково зустрінеться з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності, все це неминуче приводить до страху. Оскільки людина потрапляє його в незнайому ситуацію [4, с. 289].

Орієнтація на місці означає практичне знайомство працівника зі своїми посадовими обов'язками і вимогами, що до нього висуваються. Для проходження цього етапу адаптації необхідним є залучення безпосереднього керівника і служби управління персоналом [4, с. 296].

Етап безпосередньої адаптації характеризується пристосуванням нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. З боку установи та служби персоналу і її обличчі, на цьому етапі необхідно надавати максимальну психологічну підтримку працівникові, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність його діяльності на новому робочому місці [4, с. 299].

Етап повне включення в роботу завершує процес адаптації нового співробітника в установі, і характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем та переходом до стабільної роботи. Період адаптації та її витрати можуть скорочуватися у декілька разів та приносити вигоду двом сторонам – і працівникові і установі, за умови, якщо процес адаптації в організації добре відрегульований. Працівник зацікавлений аби процес адаптації пройшов швидко, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її (бути звільненим з якоїсь причини), але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного терміну [4, с. 309].

Отже, процес управління адаптацією залежить від розуміння керівників та спеціалістів служб персоналу складності цього процесу, його важливості і впливу на ефективність органу державної влади чи будь якої іншої установи. Зважаючи на те, важливим є підбір оптимального підходу та стратегії адаптації, оскільки саме від цього залежать успіх адаптаційного періоду.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСНІЙ РАДІ

#### **2.1. Етапи та особливості управління адаптацією новопризначених працівників Хмельницької обласної ради**

У Конституції України [23], прийнятої 28 червня 1996 року, закріплено принцип, відповідно до якого в Україні визначається і гарантується місцеве самоврядування. Конституція проголосила первинним суб'єктом місцевого самоврядування територіальну громаду. У 1997 році Верховна Рада України прийняла Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [45], що дозволив практичне застосування самоврядного механізму. Відповідно до цього закону Хмельницька обласна рада є невід'ємною складовою системи місцевого самоврядування і виражає спільні інтереси територіальних громад області.

Хмельницька обласна рада є органом місцевого самоврядування, що представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст Хмельницької області, у межах повноважень, визначених Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» та іншими законами, а також повноважень, переданих їй сільськими, селищними, міськими радами (частина 2 статті 10 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [45].

Відповідно до частини 2 статті 143 Конституції України [23] обласні та районні ради затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку відповідних областей і районів та контролюють їх виконання; затверджують районні і обласні бюджети, що формуються з коштів державного бюджету для їх відповідного розподілу між територіальними громадами або для виконання спільних проєктів та з коштів, залучених на договірних засадах з місцевих бюджетів для реалізації спільних соціально-економічних і культурних

програм, та контролюють їх виконання; вирішують інші питання, віднесені законом до їхньої компетенції.

Місію діяльності Хмельницької обласної ради обумовлює частина 4 статті 140 Конституції України [23], а саме: «Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради». Тобто місією є представлення спільних інтересів територіальних громад сіл, селищ та міст.

Відповідно до частини 1 статті 46 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [45] обласна рада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Основа цих положень розкриває функції обласної ради.

Під час своєї діяльності Хмельницька обласна рада керується Конституцією України, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», регламентом Хмельницької обласної ради. Основні повноваження обласної ради визначено статтями 43, 44 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [45].

Охарактеризувати діяльність Хмельницької обласної ради можна за допомогою організаційної структури, зображеної на схемі (рис. 2.1). Із, представленої нижче, організаційної структури видно, що діяльність Хмельницької обласної ради є складною та багатоаспектною.

Напрями діяльності обласної ради обумовлені роботою її органів – постійних комісій обласної ради. Постійні комісії ради є органами ради, що обираються з числа її депутатів, для вивчення, попереднього розгляду і підготовки питань, які належать до її відання, здійснення контролю за виконанням рішень ради (частина 1 статті 47 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні») [45].

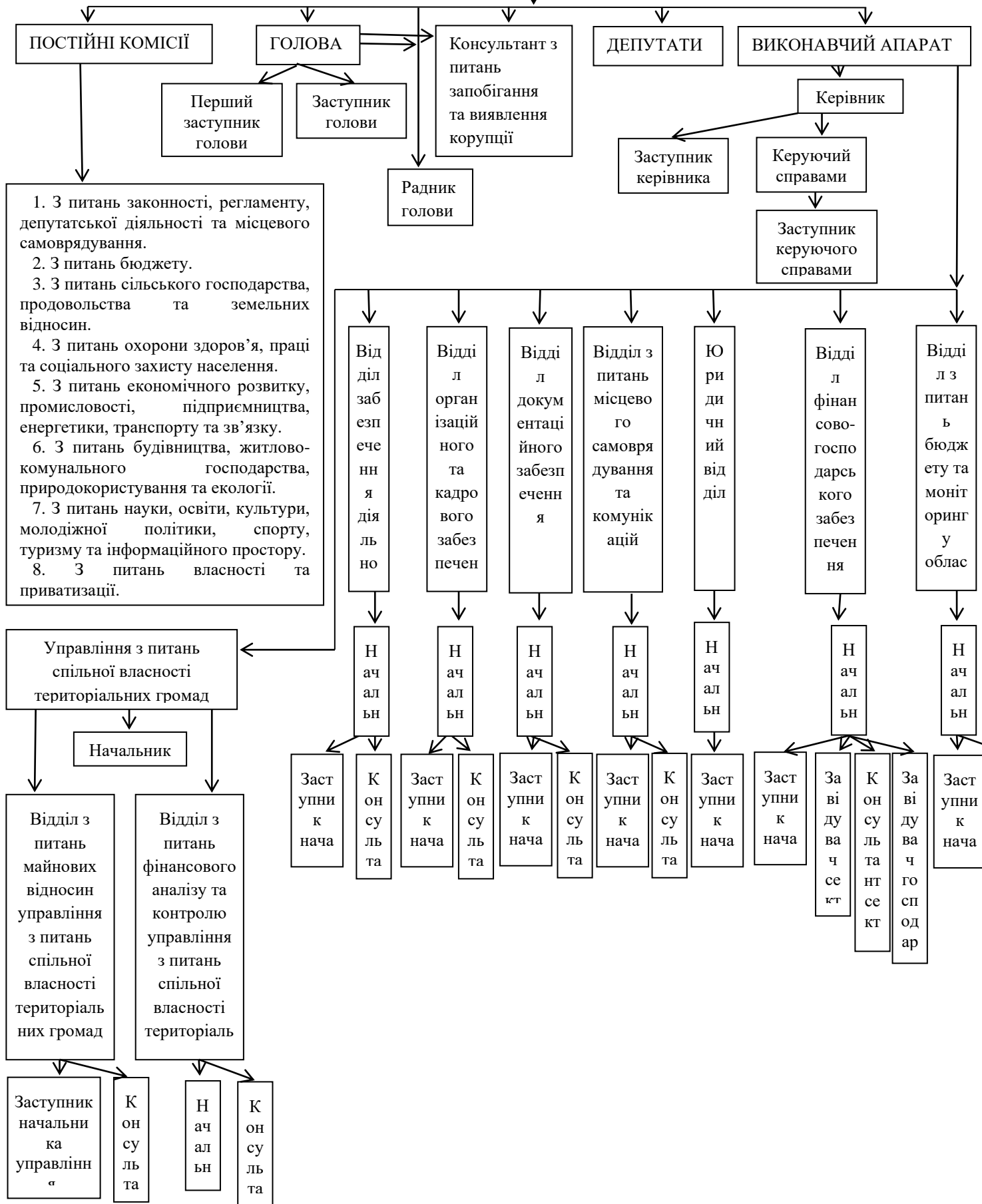


Рисунок. 2. 1 Організаційна структура Хмельницької обласної ради

Примітка. Побудовано автором на основі даних про організаційну структуру Хмельницької обласної ради [56].

Для організації ефективної роботи депутатського корпусу на пленарних засіданнях обласної ради, вироблення узгоджених пропозицій щодо дискусійних питань рішенням ради від 04 грудня 2015 року № 9-1/2015 утворено дорадчий орган [46] — президію обласної ради, до складу якої увійшли голова ради, голови постійних комісій, депутатських фракцій та уповноважені представники депутатських груп, заявлених в обласній раді сьомого скликання.

Обласна рада виконує представницькі функції, такі як прийняття обласного бюджету, програм соціально-економічного розвитку регіону, вирішення питань земельних відносин, використання природних ресурсів, управління спільною власністю територіальних громад області та інші, передбачені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні». Саме тому важливим аспектом ефективної роботи обласної ради є кадрове забезпечення та управління адаптацією новопризначених працівників.

Адаптація новопризначених працівників має складний та багатоаспектний характер. Її метою є пришвидшення влиття нового працівника у колектив, зменшення обсягу можливих помилок у процесі діяльності, допомога з визначенням практичного характеру функціональних обов'язків працівника, усунення дискомфорту у перші дні роботи, а також покращення рівня кваліфікації та потенціалу нового співробітника для подальшої роботи в установі та має на меті сформувати позитивну думку та враження про обласну раду та її колектив.

Процес адаптації новопризначеного працівника може тривати від одного до двох місяців та здійснюватися одночасно з випробувальним терміном [33].

Управління процесом адаптації працівника в установі – це активний вплив на різні фактори його введення в посаду, колектив, установу, що визначають хід адаптації, її тривалість, зниження несприятливих наслідків.

Для забезпечення управління адаптацією персоналу у Хмельницькій обласній раді розробляють її механізм, що являє собою сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу та кадрових технологій, призначених для регламентації взаємодії учасників процесу. Механізм управління адаптацією включає три елементи, представлені на схемі (рис. 2.2).

У Хмельницькій обласній раді функції з управління адаптацією закріплені за спеціально створеним в структурі управління відділом організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату обласної ради. Умовні обов'язки адаптації також закріпленні за безпосереднім керівником підрозділу [18].

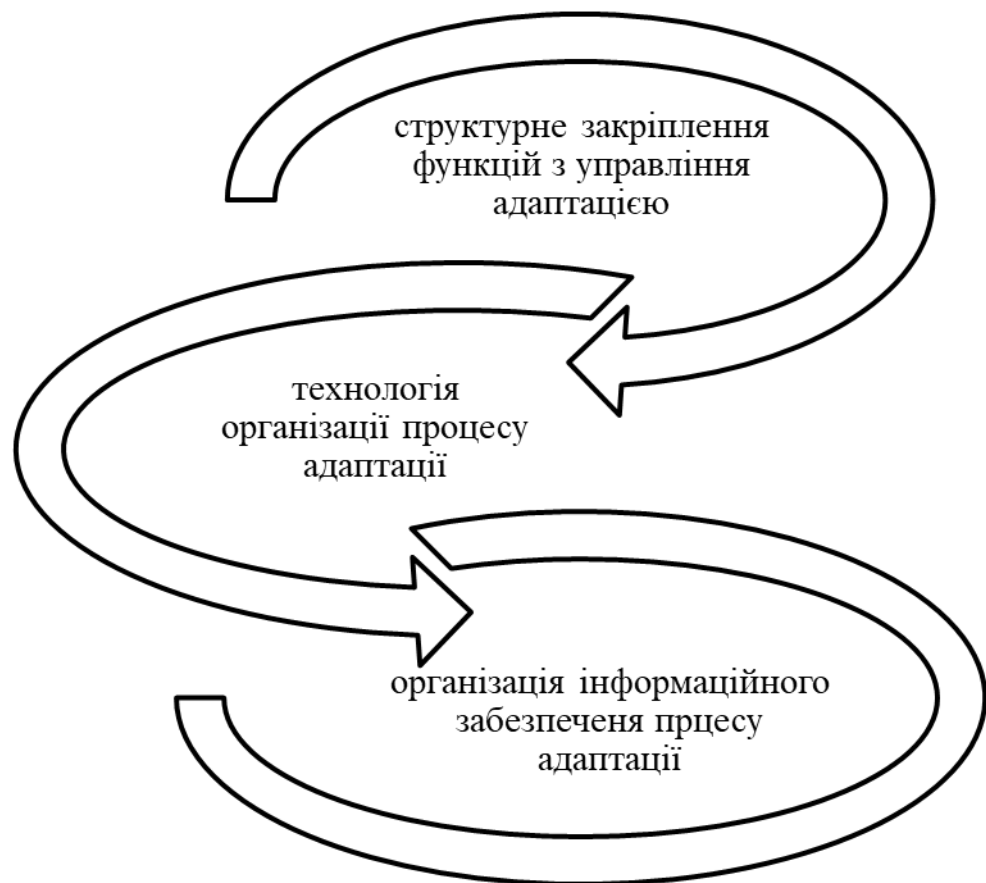


Рисунок. 2. 2 Механізм управління адаптацією новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді

Примітка. Складено автором на основі джерел [56, 1].

Заходи, що є основою технології організації процесу адаптації поділяють на три групи: попередні (презентаційні і підготовчі), вступні та наскрізні (табл. 2. 1)

Таблиця 2. 1 Технологія організації процесу адаптації у Хмельницькій обласній раді

Заходи		
1	2	3
Попередні (презентаційні і підготовчі) заходи	Вступні заходи	Наскрізні заходи
<p>Це заходи, що проводяться перед тим, як працівник приступив до виконання посадових обов'язків.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оформлення на роботу в обласній раді та ознайомлення з посадовою інструкцією;</li> <li>- ознайомлення з порядком нарахування заробітної плати, компенсацією можливих витрат. Оплатою листів непрацездатності та відпусток;</li> <li>- інформування про обласну раду, її місію, цілі та завдання;</li> <li>- ознайомлення з корпоративною політикою та специфікою діяльності, цінностями;</li> <li>- підготовка робочого місця;</li> <li>- призначення наставника;</li> <li>- оформлення пропускних документів тощо.</li> </ul>	<p>Це заходи, що здійснюються в перший робочий день.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оформлення документів щодо прийому нового працівника;</li> <li>- знайомство з колективом, наставником та безпосереднім керівником;</li> <li>- складання плану роботи на випробувальний термін;</li> <li>- ознайомлення з інформативним та нормативним пакетом документів;</li> <li>- надання інформації щодо дотримання трудової дисципліни, часу і тривалості обідньої перерви, процедури повідомлень про вимушену відсутність на роботі. Відлучення за межі обласної ради в робочий час;</li> <li>- інструктаж із техніки безпеки, протипожежної безпеки, охорони праці;</li> <li>- ознайомлення з планом приміщення обласної ради, місцезнаходження туалетів, місця для відпочинку та куріння тощо.</li> </ul>	<p>Це заходи, що проводяться протягом всього періоду адаптації.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- організація семінарів, курсів;</li> <li>- виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника із колективом;</li> <li>- планові зустрічі із керівником, наставником з метою виявлення основних проблем, що виникають в процесі роботи;</li> <li>- знайомство з професійними та неформальними відносинами в колективі, традиціями обласної ради;</li> <li>- надання методичних рекомендацій під час всього часу адаптації новопризначеного працівника;</li> <li>- проведення тренінгів та корпоративних заходів тощо.</li> </ul>

Примітка. Складено автором на основі даних про Хмельницьку обласну раду

Інформаційне забезпечення процесу адаптації базується на моніторингу та оцінці показників її діяльності та ефективності.

Для забезпечення реалізації процесу адаптації новопризначених працівників розробляють програму адаптації, яка включає загальну (введення в обласну раду) та спеціалізовану (введення в підрозділ, посаду) частини [2, 56].

Загальна програма адаптації розробляється для всієї установи та включає розробку наступних питань: загальне уявлення про обласну раду, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці та техніка безпеки, компетенції профспілки, побутові питання роботи обласної ради, правила, стандарти тощо. Період проведення загальної програми адаптації складає 3 дні.

Спеціалізована програма адаптації розробляється для певного відділу обласної ради або робочого місця та передбачає розробку наступних питань: функції підрозділу, посадові обов'язки та відповідальність працівника, необхідна звітність, побутові питання роботи підрозділу, правила, розпорядження тощо.

Умовно процес адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді можна розділити на чотири основні етапи (рис. 2. 3).

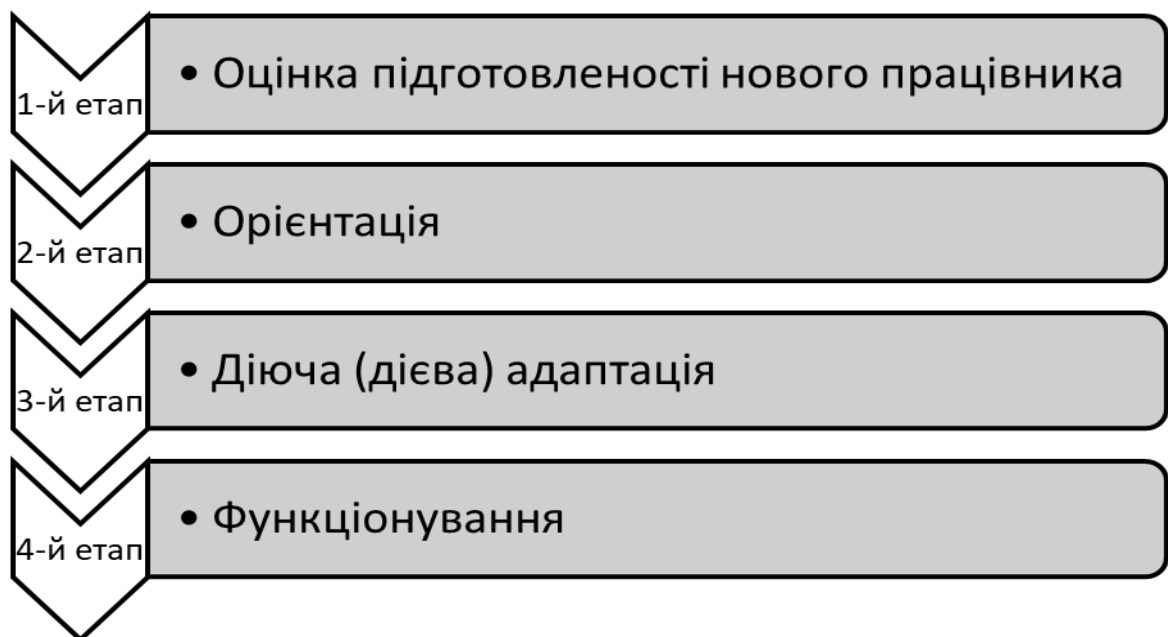


Рисунок. 2. 3 Етапи адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [1, 33, 56].

Оцінка рівня підготовленості нового працівника передбачає визначення та аналіз професійних знань та умінь працівника, відповідно до яких розробляються різні напрямки програми адаптації (табл. 2. 2). Така оцінка необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Якщо новий працівник має не лише відповідну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших установ, період його адаптації буде мінімальним. Проте потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою установи, новим персоналом, специфікою діяльності. Все це неминуче приводить його в незнайому ситуацію.

Етап орієнтації передбачає практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього висуває обласна рада. Програма орієнтації включає лекції, екскурсії, практикуми (загальне уявлення про обласну раду, кадрова політика, оплата праці, додаткові пільги, охорона праці і дотримання техніки безпеки тощо).

Третій етап полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні відносини з колегами. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці. В рамках цього етапу надається максимальна психологічна підтримка працівникові, регулярно проводяться бесіди й оцінюється ефективність його діяльності на новому робочому місці.

Етап функціонування завершує адаптацію як процес та характеризується поступовим подоланням міжособистісних проблем та проблем діяльності і переходом до стабільної роботи. Оскільки процес адаптації в обласній раді відрегульований, то адаптаційний період і витрати на неї скорочуються в кілька разів і приносять істотну вигоду як установі, так і працівникові. Співробітник зацікавлений в тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її, але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем

заробітної плати на час адаптаційного терміну. Зазвичай етап функціонування настає через декілька місяців від початку роботи [33].

Таблиця 2. 2 Програма адаптації новопризначеного працівника у Хмельницькій обласній раді

№ п/п	Перелік заходів
1	2
Розділ 1 (Загальна програма). Розрахований на 3 дні	
1-й день	
1	Зустріч новопризначеного працівника
2	Ознайомлення новопризначеного працівника із наказом про призначення його на посаду
3	Знайомство з колективом, наставником та безпосереднім керівником
4	Ознайомлення з інформативним та нормативним пакетом документів
5	Ознайомлення з необхідними документами у службі персоналу, а саме з: - правилами внутрішнього службового розпорядку; - посадовою інструкцією; - положенням про структурний підрозділ; - записом в трудовій книжці про призначення на посаду
6	Ознайомлення з робочим місцем, облаштованим комп'ютером із встановленим необхідним для виконання посадових обов'язків програмним забезпеченням, та забезпечення відповідним офісним та канцелярським обладнанням
7	Створення індивідуальної електронної пошти
8	Ознайомлення із приміщенням обласної ради та її структурними підрозділами
9	Проведення інструктажу із техніки безпеки, протипожежної безпеки, охорони праці
2-й день	
1	Спілкування з наставником з питань організаційної структури обласної ради, розподілу функціональних обов'язків між керівництвом обласної ради та посадових обов'язків між працівниками
2	Ознайомлення з порядком проходження документів в обласній раді
3	Ознайомлення новопризначеного працівника з неформальними відносинами в колективі, традиціями обласної ради
3-й день	
1	Роз'яснення правил етичної поведінки та дотримання правил поведінки в обласній раді та за його межами, питань дрес-коду та культури спілкування працівників установи
2	Загальний огляд Інструкції з діловодства в обласній раді та переліку основних помилок, які допускають працівники установи при оформленні документів
Розділ 2 (Спеціалізована програма). Розрахований на 1-3 місяці	
1	Розроблення індивідуального плану адаптації
2	Обговорення етапів виконання програми адаптації
3	Погодження результатів виконання програми адаптації
4	Формування матеріалів адаптації новопризначеного працівника у номенклатурі справ

Примітка. Побудовано автором на основі даних Хмельницької обласної ради

Підсумовуючи, зазначимо, що адаптація новопризначених працівників є досить складним та тривалим в часі процесом. Організація адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді є досить відрегульованим та структурованим елементом. Єдину похибку у цьому процесі можуть створити індивідуальні характеристики та психологічні бар'єри новопризначеного працівника. Саме тому важливо враховувати такі особливості працівника та дотримуватися правила зворотнього зв'язку, що допоможе збільшити ефективність та пришвидшити процес адаптації.

### **2.3. Чинники, що впливають на результати адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради**

Оцінка результатів адаптації це досить умовний та суб'єктивний процес. Перш за все тому, що адаптацію працівника обласної ради кількісно в одиницях виміряти неможливо. Безпосередню оцінку проводить сам працівник та наставник і тому така оцінка залежить від індивідуальних уявлень кожного працівника.

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності процесу адаптації є метод розрахунку коефіцієнта адаптації. Коефіцієнт адаптації використовують для здійснення аналізу результатів адаптації нових співробітників у період випробувального терміну та співробітників, які переводяться на іншу посаду. Дані для розрахунку коефіцієнта адаптації та інших показників ефективності процесу адаптації наведені у таблиці 2.3.

Коефіцієнт адаптації має позитивне значення, коли показник чисельності прийнятих працівників перевищує чисельність звільнених працівників. Оскільки у Хмельницькій обласній раді таке співвідношення у період 2018-2020 років існувало, то фактично можна вважати що коефіцієнт адаптації знаходиться у межах норми. Проте використовуючи коефіцієнт адаптації, можна зробити аналіз результатів адаптації працівників лише за кількісною складовою і це зовсім не дає уяви про якісну складову процесу адаптації. Тому

при розрахунках аналізу результатів адаптації нових співробітників Хмельницької обласної ради варто використовувати і інші методи оцінки успішності проведення адаптації.

Таблиця 2.3 Дані про чисельність працівників Хмельницької обласної ради

Показник	Рік		
	2018	2019	2020
1	2	3	4
Чисельність штатних працівників	129	128	129
Чисельність прийнятих працівників:	12	11	15
з них, що успішно пройшли процедуру адаптації	8	10	11
Чисельність звільнених працівників:	10	8	7
Коефіцієнт адаптації	0,02	0,03	0,08
Плинність кадрів, %	7,8	6,3	5,4

Примітка. Побудовано автором на основі даних Хмельницької обласної ради

У зв'язку з тим, що адаптація є процесом, вона характеризується двома параметрами: початком і закінченням, то на основі цих змінних можна визначити межу адаптації. При визначенні термінів адаптації (а з ними і можливого збитку) в якості її межі, або точки відліку завершення її як процесу, можуть використовуватися певні кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, або система показників (рис. 2. 4).

Об'єктивні показники піддаються оцінці за допомогою різних методів (спеціального обладнання, експертної оцінки, спостереження) і характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників у її різних сферах [33].

Суб'єктивні показники характеризують ставлення співробітника до роботи в цілому або до окремих її проявів та визначаються шляхом анкетування та психологічного тестування співробітника. Такими показниками є: рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом тощо.



Рисунок. 2. 4 Показники закінчення адаптації новопризначеного працівника у Хмельницькій обласній раді

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [5, 6].

Задоволеність установою визначається на підставі показника плинності кадрів. Так, у 2018 році цей показник становив 7,8%, у 2019 – 6.3%, а у 2020 році – 5.4%. Коефіцієнт плинності кадрів вважається нейтральним показником, проте його зростання прийнято оцінювати як негативний фактор, який свідчить про незадоволення співробітників будь-якою стороною життя установи або тим, що працівники не влаштовують керівництво.

Важливу роль в організації процесу адаптації Хмельницької обласної ради відіграє наставництво, оскільки цей процес дає змогу скоротити строки адаптації, адже виконання обов'язків проходить під спостереженням досвідченого фахівця. Також застосування інституту наставництва в рамках діяльності державного органу має такі переваги:

- скорочення фінансових витрат на навчання;
- мінімізація строків адаптації працівника;

- прискорене освоєння професійних знань та умінь, посадових обов'язків та специфіки діяльності установи;
- людський фактор (попередження помилок);
- зниження плинності кадрів;
- об'єднання колективу.

Варто зазначити, що саме наставник впливає на успішність процесу адаптації, оскільки саме він знаходиться завжди поруч з новоприйнятим працівником і здійснює вплив як на психологічний стан працівника так і впливає на рівень професійної компетентності. Також саме наставник здійснює оцінку результатів процесу адаптації новоприйнятого працівника.

Зокрема, у 2018 році позитивну оцінку результатів адаптації отримали 8 з 12 осіб, у 2019 році – 10 з 11 осіб, а у 2020 році 11 з 15 осіб. Враховуючи особисті записи наставників, зазначимо, що більшість з них акцентували свою увагу на професійній компетентності працівника, а не на його психологічному стані у процесі адаптації. Саме тому не усі новоприйняті працівники змогли успішно пройти процедуру адаптації. Перш за все, це пов'язано з тим, що сам наставник упродовж робочого дня має виконувати свої посадові обов'язки, а новоприйнятий працівник залишається «кинутим у воду». Наставник таким чином навчає працівника одразу усім тонкощам роботи, проте забуває поцікавитися ставленням та розумінням роботи новопризначеного працівника.

За методологією у процесі адаптації має здійснюватися анкетування працівника. Метод анкетування кількісно вимірює рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до установи, вважаючи, що чим вище ступінь насичення потреб і домагань адаптанта, тим вище рівень його адаптації до мікросередовища. Варто зазначити, що такий метод Хмельницька обласна рада на практиці не використовує, зокрема через безпосередню зайнятість самого наставника, який і має реалізовувати цей метод.

Наставники у Хмельницькій обласній раді здійснюють лише оцінку об'єктивних показників адаптації персоналу, але яка заснована суб'єктивній

думці про працівника. Тому важливим моментом є удосконалення процедури наставництва у процесі адаптації новопризначених працівників.

Проте на кожний показник здійснюється вплив певних факторів. Зазвичай більшість нових працівників, приступаючи до діяльності в обласній раді або на новому робочому місці намагаються проявити себе з позитивної точки зору. Але трудова діяльність на новому робочому місці може бути пов'язана з негативними моментами. Шляхом анонімного опитування працівників Хмельницької обласної ради було виділено наступні побоювання працівників, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на роботі (рис. 2.5). Була створена вибірка із 45 працівників Хмельницької обласної ради, серед них 18 обіймають керівні посади.

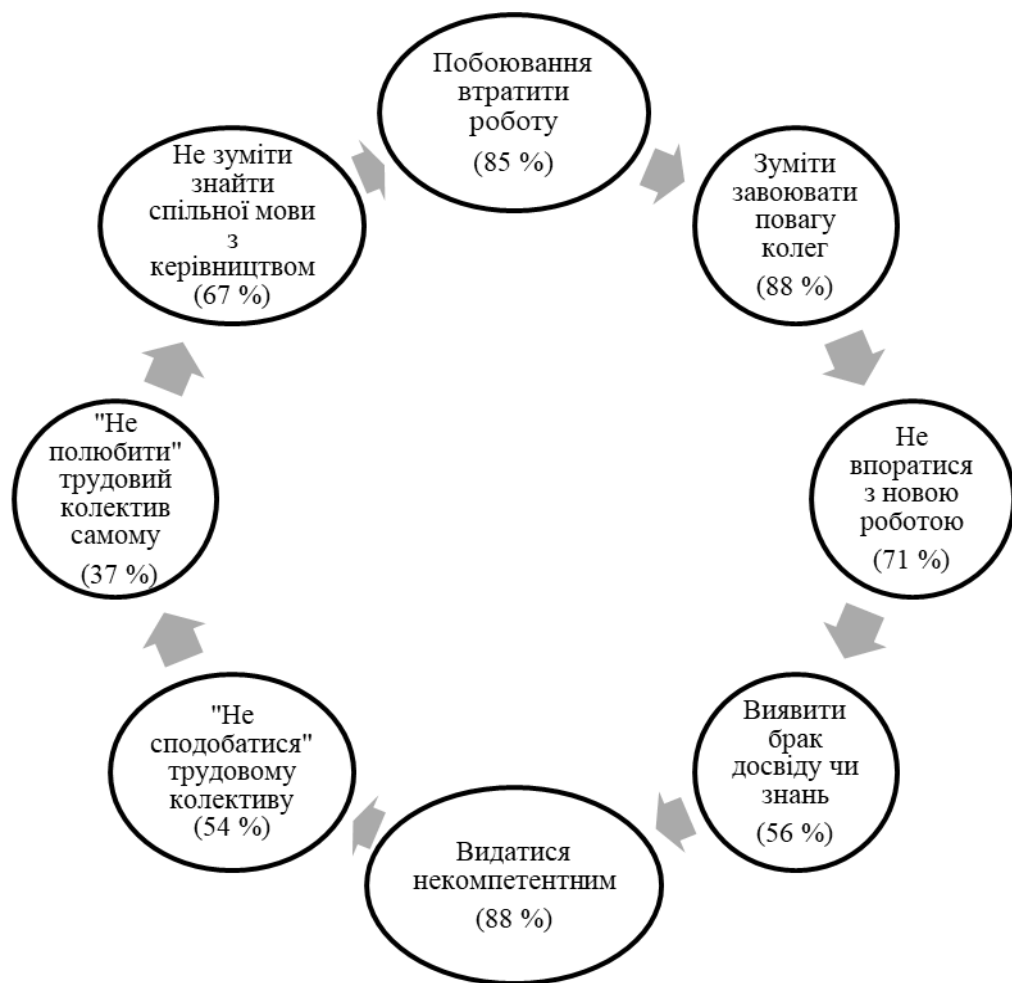


Рисунок. 2.5 Суб'єктивні чинники, що впливають на процес адаптації працівників Хмельницької обласної ради

Примітка. Побудовано автором на основі власних досліджень та джерела [5, 6].

Аналіз отриманих даних свідчить, що найбільше працівники бояться не зуміти завоювати повагу колег, видатися некомпетентним – 88%, та втратити роботу – 85 %. Такі показники свідчать про те, що першочерговим моментом у процесі роботи новачка є психологічний фактор, внутрішній страх не виправдати чийсь очікування.

Крім особистісних переживань на процес адаптації в Хмельницькій обласній раді впливають і інші чинники. Зокрема можна виділити такі:

1. Відповідність професійних навичок працівника вимогам робочого місця та посадової інструкції дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівника в нових організаційних умовах [2].

2. Розмір Хмельницької обласної ради. Це установа, яку можна віднести до числа середніх за розміром, тому процедура адаптації в обласній раді має неформальні характеристики. Саме тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні працівника, витрати обласної ради будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться, як правило, під час трудового процесу [8].

3. Рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати на адаптацію персоналу. Новий працівник потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, неформального обміну досвідом, відсутності конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників [12].

4. Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади та відповідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.

5. Соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація). Всі вони різною мірою впливають на час проходження процесу адаптації, а відповідно і на витрати на неї. Вплив даних факторів може змінювати інтенсивність і швидкість протікання процесу адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років, що в кінцевому підсумку позначиться на витратах на адаптацію персоналу [50].

6. Соціально-психологічні характеристики працівника (рівень домагань, готовність трудитися, самоконтроль, комунікабельність, почуття відповідальності, дисципліна та ін.). Це фактори, що покладаються в основу процесу адаптації нового працівника, оскільки саме вони відіграють ключову роль у її ефективності.

7. Соціологічні характеристики (ступінь професійного інтересу, ступінь матеріальної та моральної зацікавленості в ефективності і якості праці, наявність установки на накопичення власного людського капіталу та інші). Такі фактори можуть пришвидшувати процес адаптації, проте знову ж, вони залежать від особистісних характеристик працівника [35].

Таким чином, можна констатувати, що адаптація необхідна для того, аби скоротити час, який зазвичай потрібен новому співробітникові для того, щоб освоїтися на новому місці та працювати з максимальною віддачею. Система адаптації вигідна як керівництву обласної, так і новому працівникові. Рационально розроблена система адаптації Хмельницької обласної ради дає змогу працівникові, який прийшов у новий колектив, почуватися комфортніше, а керівництву – отримати від неї максимальну віддачу в роботі.

Зважаючи на те що основним середовищем діяльності державного службовця є соціум, розробка механізмів ефективної адаптації забезпечать результативне виконання посадових обов'язків державним службовцем, налагодження ефективних комунікацій з колективом та громадянами.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

#### **3.1. Запровадження практик адаптації новопризначених працівників на прикладі Хмельницької обласної ради**

У новопризначених працівників, як правило, відсутній практичний досвід роботи на державній службі, що призводить до зниження рівня продуктивності та якості виконання завдань, які ставить перед ними держава та громада. Натомість привабити висококваліфікованих працівників з досвідом роботи на посади державної служби дуже важко, через відсутність фінансових ресурсів для стимулювання їхньої праці. Вирішити цю проблему можна за допомогою проведення якісної та системної адаптації державних службовців, яких вперше призначено на посади. Застосування такої практики допоможе швидко пристосувати працівника до нових умов праці, що значно покращить показники у роботі та позитивно відзначиться на функціонуванні державного органу [35].

Для збільшення ефективності адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради пропонуємо використовувати вже діючі практики, зокрема практику Сумської районної державної адміністрації та програму Welcome-тренінгу Виноградівської районної державної адміністрації.

Практика Сектору управління персоналом апарату Сумської районної державної адміністрації [26] цікава тим, що пропонує алгоритм для впровадження технології наставництва як ключового інструмента професійної адаптації працівників за допомогою новітніх методів менеджменту: менторингу та коучингу. Для застосування цієї практики необхідно розробити алгоритм дій, елементами якого є ознайомлення нового працівника із внутрішнім розпорядком органу, видача так званого «путівника новачка», у якому міститься уся необхідна для роботи інформація. Наступним кроком є знаходження в установі досвідчених наставників, що підтримають

новоприйнятих працівників під час адаптації на новому робочому місці. Орієнтуючись на основи практики Сумської районної державної адміністрації, пропонуємо алгоритм дій при адаптації у Хмельницькій обласній раді, який включатиме 6 етапів (рис. 3.1).

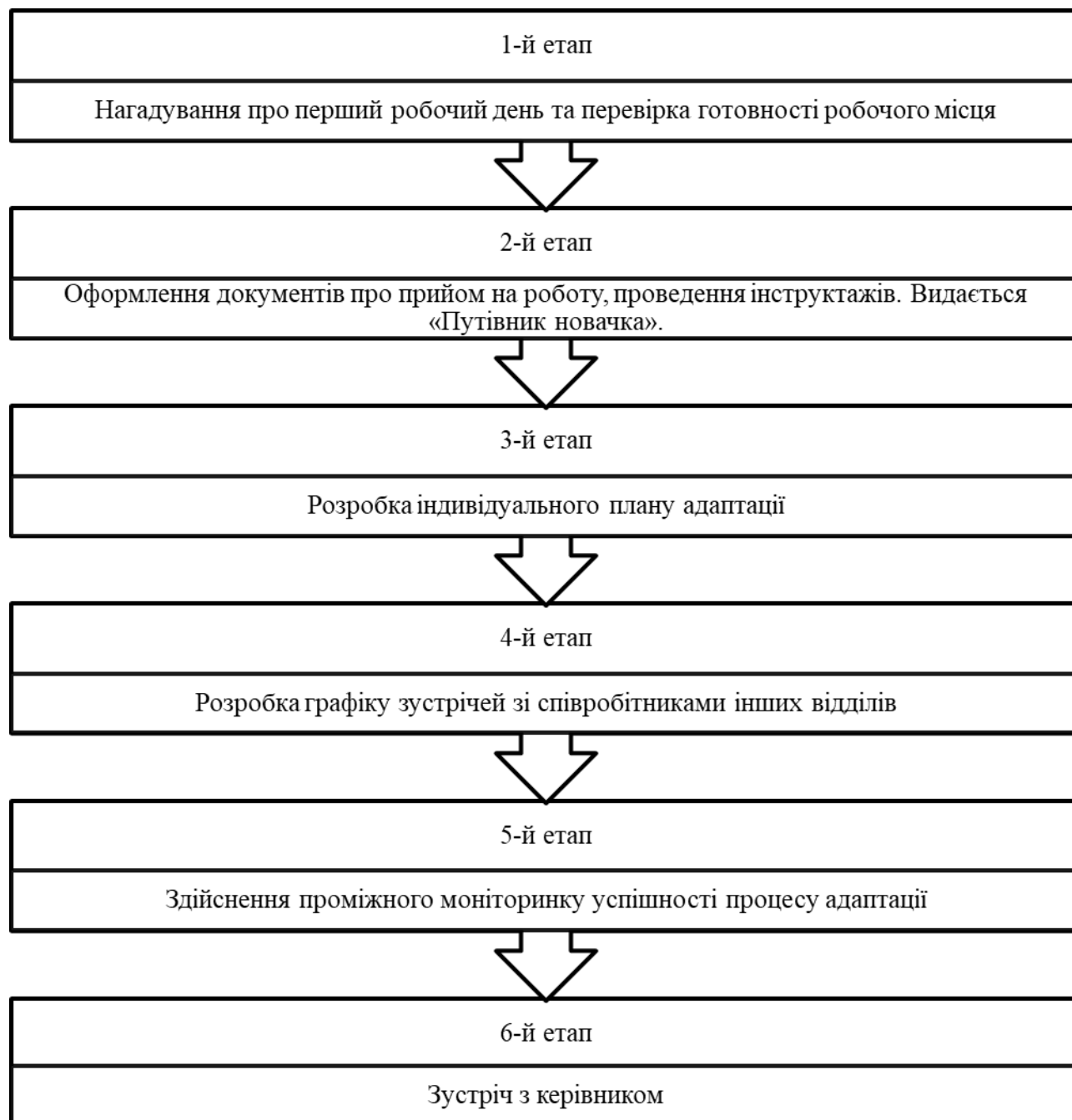


Рис. 3.1. Алгоритм дій при адаптації у Хмельницькій обласній раді

Примітка. Побудовано автором на основі практики Сумської районної державної адміністрації [26].

Перший етап передбачає, що працівник відділу організаційного та кадрового забезпечення за день до виходу на роботу телефонує новопризначеному працівникові та його безпосередньому керівнику і нагадує про перший робочий день. Окрім того, він проводить перевірку готовності робочого місця майбутнього працівника та готує інформаційні матеріали.

В основі другого етапу перший робочий день, коли відділ організації та кадрового забезпечення зустрічає нового працівника, ознайомлює його з наказом про призначення, записом про призначення у трудовій книжці, посадовою інструкцією, положенням про відділ, правилами внутрішнього службового розпорядку, видає пропускне посвідчення. Відповідальна особа з питань охорони праці проводить інструктаж з правил техніки безпеки на робочому місці та коротку екскурсію будівлею. Окрім того, працівникові видається брошура «Путівник новачка», в якій зібрана необхідна для роботи інформація а також міститься F.A.Q. (добірка поширених запитань, фото, контакти та місцезнаходження працівників органу, типовий план адаптації, тлумачний словник часто вживаних в роботі аббревіатур).

Третій етап передбачає розробку індивідуального плану в якому зазначаються конкретні заходи та завдання адаптації, терміни їх виконання та відмітка про результати виконання завдань.

Наступний етап зумовлює розробку графіку зустрічей зі співробітниками інших структурних підрозділів, що погоджується із безпосереднім керівником. Кожна зустріч триває приблизно 15-30 хвилин і проводить її керівник структурного підрозділу чи особа, яка його заміняє. На зустрічі призначеному вперше пояснюють, як робота відділу впливає на досягнення стратегічних цілей обласної ради, окреслюють рід діяльності підрозділу та з'ясовують основні питання взаємодії. На цьому етапі необхідно надавати максимальну підтримку працівникові, регулярно проводити з ним індивідуальні бесіди [26].

На п'ятому етапі безпосередньої адаптації відділ організації та кадрового забезпечення може здійснювати проміжний моніторинг успішності процесу адаптації новачка за допомогою зворотного зв'язку з колегами. Колегам

видається бланк із переліком питань, за якими співробітники можуть оцінити рівень адаптації призначеного працівника. Наприклад:

1. Оцініть здатність працівника швидко пристосовуватися до нових умов роботи: висока, середня, низька.

2. Чи успішно справляється новачок з конфліктами в команді: справляється швидко, часто виникають труднощі, не справляється зовсім тощо.

Після завершення випробувального терміну працівник самостійно організовує зустріч з безпосереднім керівником. Важливо, щоб працівник навчився проявляти ініціативу, зміг підбити підсумки своєї роботи та доповісти про результати виконання поставлених задач. Це допоможе прийняти правильне рішення роботодавцю щодо залишення нового працівника на роботі.

Практика Виноградівської районної державної адміністрації цікава тим, що пропонує поетапно спланований алгоритм Welcome-тренінгу. Хмельницька обласна рада може скористатися ним поетапно або внести власні корективи та покращення. Важливими складовими тренінгу залишаються призначення досвідченого ментора та налаштування зворотного зв'язку із новопризначеним працівником.

Програма Welcome-тренінгу [27] — це, по суті, систематизація всього того, що повинен розповісти та показати HR-менеджер державного органу новопризначеному працівнику після ознайомлення його із наказом про призначення на посаду. Це уніфікований нормативний документ, що містить перелік завдань у визначеній послідовності, проходження процедур співбесіди та анкетування щодо процедури адаптації.

Отже, програма Welcome-тренінгу складається із декількох етапів, першим із яких є процес соціально-психологічної адаптації. Він являє собою входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин. Одним з перших кроків соціально-психологічної адаптації є церемонія представлення колективу та керівництву. Це дозволяє подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі. Якщо безпосередній керівник не брав участь у прийомі нового співробітника, то спочатку необхідно представити їх один одному, зазначивши

не тільки повне ім'я, займану посаду, але і деякі дані його біографії, що будуть слугувати підтвердженням високої кваліфікації та його професіоналізму. Це налаштує майбутніх колег на позитивне ставлення та вселить їм повагу до новачка.

Здійснюється урочисте привітання новопризначеного працівника колективом на загальних зборах працівників апарату, з одночасним врученням вітальної листівки, початкового канцелярського набору, організаційної структури із зазначенням посад та робочих телефонів для заощадження робочого часу, ефективності, спрощення та структурованості своєї роботи. На цьому етапі можлива екскурсія для ознайомлення з масштабами установи. Для неформального введення в колектив новопризначеного працівника підійде термін «Teambuilding». Працівник зможе відчути свою залученість до колективу, свою причетність та користь, оскільки його думкою цікавляться та доручають важливу для колективу роботу.

Другий етап — це процес організаційної адаптації. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок та принципів організації. Необхідно розповісти про службові обов'язки та про ті функції, які буде виконувати новий працівник, описати функції, виконувані його колегами. Найбільш досвідчених співробітників потрібно ставити в приклад. Слід також розповісти про традиції і свята, які діють в установі [27].

Третій етап — це процес професійної адаптації за участю безпосереднього керівника, під час якого надається детальне роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності, ознайомлення з його посадовими обов'язками, правилами службового розпорядку, можливостями навчання та розвитку, порядком виплати зарплати, робочого графіку, дисциплінарних вимог, відносин з профспілкою та проведення інструктажу з техніки безпеки і техніки пожежної безпеки.

На цьому етапі доцільним є визначення ментора/наставника, який стане порадником новопризначеного працівника та зможе допомогти в адаптації та пристосуванні до нової роботи, зорієнтує щодо окремих моментів робочого

процесу. Це не обов'язково повинен бути працівник служби управління персоналом, а й представник структурного підрозділу, в якому працюватиме нова особа, або інших структурних підрозділів. Це має бути компетентна та комунікабельна людина.

Процесу пришвидшення професійної адаптації слугуватиме і можливість переведення частини курсу в електронний вигляд. У такому вигляді інформацію можна відправити працівнику на електронну пошту.

І четвертий, заключний етап — забезпечення процесу контролю для перевірки успішності проведення адаптації новопризначеного працівника. Зворотний зв'язок є важливим елементом розвитку співробітників державного органу, і може бути впровадженим у вигляді співбесіди та анкетування працівниками служб управління персоналом. Він допомагає вчасно виявити і виправити помилки, закріпити необхідну поведінку на робочому місці, стимулювати професійний розвиток і в підсумку допомогти працівнику досягти поставлених цілей [27].

Для реалізації процесу адаптації новопризначених працівників Хмельницька обласна рада використовує інститут наставництва. У попередньому розділі було досліджено, що інститут наставництва спрямований лише на задоволення професійних потреб установи, не враховуючи соціально – психологічного стану працівника. Тому доцільним буде запропонувати удосконалити систему наставництва Хмельницької обласної. Зокрема, пропонуємо ввести метод анкетування, який слугувати способом адаптації новопризначеного працівника.

Суть методу анкетування полягає у тому, що він дозволяє кількісно виміряти рівень задоволеності працівника як міру його адаптованості до установи. Вважається, що рівень адаптації працівника до мікросередовища буде вищим, якщо ступінь насичення потреб і домагань працівника буде зростати.

Критеріями адаптованості працівника використовують показник «задоволеність роботою», що визначається через порівняння «Вхідної» та

«Вихідної» анкети, де і виявляються проблемні місця в процесі адаптації нового співробітника.

Схема реалізації методу така: у кінці першого робочого дня новопризначеному працівнику потрібно заповнити спеціально підготовлену анкету і визначити ступінь задоволеності факторами морально-психологічного клімату в колективі, роботою, змістом та умовами праці. Пропонуємо, аби анкета мала такий вигляд (табл. 3.1).

Кожен показник або фактор анкети працівник може оцінити за 5-ти бальною шкалою, де

5 балів – працівник повністю задоволений або повністю згодний;

4 бали – працівник задоволений або згодний;

3 бали – важко відповісти;

2 бали – працівник незадоволений або незгодний;

1 бал – працівник повністю незадоволений або повністю незгодний.

За результатами «вихідної» анкети наставник може зрозуміти, які моменти потрібно пропрацювати з працівником, та які пропозиції можна представити керівництву. У кінці адаптаційного періоду працівник знову заповнює «вихідну анкету». Перша та друга анкети співставляються та виявляються відхилення. Під час усього процесу адаптації відбувається взаємодія працівника та наставника, і виявляються слабкі та сильні сторони. За результатами анкетування, спостережень наставника та професійної кваліфікації працівника складається оцінка результатів адаптації. Безпосередньо сама анкета є методом, що дозволить керівництву зрозуміти чи є слабкі місця в установі чи її роботі, якщо ж такі виявляються то є можливість здійснення змін для ефективного функціонування.

Недоліком даного методу є те, що він не дозволяє визначити вплив того чи іншого аспекту адаптації на успішність всього процесу (йдеться про психологічний, професійний, соціальний, психофізіологічний аспектах), а також не дозволяє визначити значимість або вагомість того чи іншого фактора для

співробітника, який може впливати і домінувати при прийнятті позитивного рішення з боку працівника.

Таблиця 3.1. Зразок анкети для проведення дослідження на задоволеність умовами праці

Анкета					
Шановний колего!					
Просимо Вас відповісти на ряд питань, що стосуються Вашої роботи.					
Рівень абсолютної задоволеності або згоди означає 5 балів, рівень повної незадоволеності чи незгоди – 1 бал.					
Показник	Оцінка				
	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал
1	2	3	4	5	6
1. Чи відповідає робота в нашій установі вашим очікуванням?					
2. Оцініть показники:					
- я чітко уявляю коло моїх посадових обов'язків					
- моя ініціатива заохочується					
- мій керівник завжди готовий відкрито обговорити зі мною виникли проблеми					
- існує можливість професійного та кар'єрного росту					
- мій професійний рівень відповідає вимогам установи та посадовим обов'язкам					
- мій наставник є професійним та компетентним					
3. Як би ви оцінили психологічний клімат у вашому колективі?					
4. Оцініть показники:					
- працівники відчують себе комфортно, відносини в колективі дружні, будь-хто може розраховувати на допомогу і розуміння					
- відносини дружні в колективі, але керівник вносить напругу					
- колектив розбитий на групи, що конкурують між собою					
- працівники постійно конфліктують між собою, що значно знижує ефективність роботи					
5. Умови праці комфортні та безпечні					
6. Система оплати праці, морального та матеріального заохочення є доступною та дієвою					
7. Зміст роботи відповідає моїм посадовим обов'язкам					
Дякуємо за виділений для нас час!					

Примітка. Складено автором

Також, пропонуємо взяти до уваги такий метод адаптації як Job Shadowing. метод адаптації, широко застосовуваної за кордоном. Суть Shadowing полягає в тому, що працівник супроводжує (стає "тінню") досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як "тінь" протягом робочого дня. Навчається, має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки зі співробітником, "тінню" якого він є, але і з іншими членами команди, й отримувати зворотний зв'язок [40]. Результатом Shadowing є більш чітке та ясне розуміння співробітниками філософії, цілей і завдань організації. Shadowing розглядається як процес, в який залучені як співробітник, який навчається, ("тінь"), так і його "наставник". Створюється ситуація, коли кожен "наставник" є чиеюсь "тінню", а кожна "тінь" стає чийось "наставником" [37]. Цей метод пропонуємо використовувати одночасно із системою наставництва, оскільки саме він дасть змогу розкрити усі професійні та організаційні аспекти діяльності нового працівника. Частково дасть можливість налагодити соціальні відносини з колективом.

У списку основних ефектів, які можуть отримати органи влади від наставництва як ефективного інструменту для збереження знань є такі:

- управління процесом змін, збереження і відтворення корпоративних (організаційних) знань установи;
- інтеграція новопризначеного державного службовця в управлінсько адміністративний процес установи;
- адаптація новопризначеного державного службовця до умов внутрішнього і зовнішнього середовища;
- відтворення та безперервне навчання персоналу;
- подолання розриву між навчанням і досягненням результату.

Відзначимо, що саме по собі наставництво, як процес навчання і передачі досвіду безпосередньо на робочому місці, – явище далеко не нове і добре себе зарекомендувало. На сьогодні практика наставництва відома у всьому світі, і це один із найпопулярніших способів навчання персоналу. Однак зауважимо, що в європейських країнах, наставництво – це статусна роль, її вважають почесним

обов'язком і наставниками стають тільки цінні для організації співробітники (абсолютно безоплатно). Вітчизняний досвід свідчить, що наставництво нерідко сприймається керівниками як додатковий тягар.

Таким чином шляхів підвищення ефективності процесу адаптації новопризначених працівників є декілька. Проте стверджувати про ефективність хоча б одного, буде можливо лише після практичного впровадження у обласній раді. Оскільки ця установа має іншу специфіку діяльності, інший психотип колективу та інший вплив зовнішніх факторів. Тому така практична реалізація дозволить внести корективи у запропоновані нами практики та, навіть, їх удосконалити. Що у свою чергу не лише пришвидшить процес адаптації нових працівників, а й дозволить збільшити ефективність роботи працівника.

### **3.2. Розробка проекту положення адаптацію новопризначених працівників Хмельницької обласної ради**

Успіх реалізації процесу адаптації новопризначених працівників напряду залежить від офіційного документаційного оформлення. Враховуючи людській фактор, не завжди можна покладатися на досвідченого працівника. Важливим моментом є інструкція, згідно якої має діяти наставник та якою має керуватися у першу чергу. Такою «інструкцією» пропонуємо вважати положення про адаптацію новопризначених працівників. Саме тому для ефективної адаптації працівників на робочому місці пропонуємо проект положення про адаптацію працівників Хмельницької обласної ради.

#### **Проект ПОЛОЖЕННЯ**

##### **про організацію адаптації працівників Хмельницької обласної ради**

#### **1. Загальні положення**

1.1. Це Положення встановлює правила організації адаптації новоприйнятих працівників апарату та особливості її проходження у Хмельницькій обласній раді; окреслює поняття та завдання наставництва для

реалізації адаптації новоприйнятих працівників; встановлює єдиний підхід для визначення результатів проходження новоприйнятими працівниками адаптації.

1.2. Адаптація – це взаємне пристосування новоприйнятого працівника до умов праці у Хмельницькій обласній раді, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

1.3. Адаптація новоприйнятих працівників Хмельницької обласної ради має на меті забезпечити більш швидке влиття нового працівника в колектив, допомогти йому розібратися зі своїми функціональними обов'язками; зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних з виконанням роботи; зменшити дискомфорт перших днів роботи, а також покращення рівня кваліфікації та потенціалу нового співробітника для подальшої праці в Хмельницькій обласній раді; сформуванню позитивну думку щодо Хмельницької обласної ради та її колективу.

1.4. Дане Положення використовується керівником, заступниками, працівниками, які призначені наставниками для новоприйнятих працівників, консультантом Хмельницької обласної ради, що відповідає за ведення кадрової роботи та проходження державної служби.

## 2. Перелік заходів необхідних для здійснення адаптації новопризначеного працівника Хмельницької обласної ради

2.1. Процедура адаптації новопризначеного працівника може тривати від одного до трьох місяців і може проходити паралельно з випробувальним терміном.

2.2. Для організації адаптації новопризначених працівників у Хмельницькій обласній раді відділ організаційного та кадрового забезпечення оформляє Картку особистих даних новопризначених працівників Хмельницької обласної ради (таблиця 3.2) та розробляє контрольний перелік заходів для проведення адаптації новопризначеного працівника (таблиця 2.2).

Таблиця 3.2 Картка особистих даних новопризначених працівників Хмельницької обласної ради

Категорія	Відповідь
1	2
Ім'я	
Прізвище	
По-батькові	
Дата народження	
Адреса	
Контактний телефон	
Назва посади	
Категорія посади	
Ранг	
Початок адаптації	
Закінчення адаптації	
П.І.П. та посада наставника (ків)	
П.І.П. начальника структурного підрозділу	
Документ про призначення	
Перший робочий день	
Згідно наказу №, дата	

Примітка. Складено автором

2.3. Для покращення процесу адаптації та для консультування новопризначеного працівника по питаннях, пов'язаних з виконанням його посадових обов'язків, надання йому допомоги у розвитку і вдосконаленні власних навичок і досвіду, координації на робочому місці, та для влиття новопризначеного працівника в колектив, як рівноправного його члена, пристосування його до характеру та умов праці, до соціального оточення, до традицій і неписаних норм колективу, до особливостей міжособистісних відносин керівник наказом визначає наставника(-ів) для новопризначеного працівника з числа досвідчених та авторитетних працівників Хмельницької обласної ради.

2.4. У перший день роботи нового працівника наставник проводить співбесіду з ним, за наслідком якої складає звіт щодо психологічного портрету нового працівника.

2.5. Наставник(-и) складає(-ють) програму наставництва та план заходів, які має(-ють) провести для покращення адаптації новопризначеного працівника обласної ради.

2.6. За результатами проходження програми наставництва, новопризначений працівник обласної ради на ім'я керівника Хмельницької обласної ради складає звіт, а наставник(-и) висновки щодо стану виконання плану і програми наставництва та результати проходження адаптації.

2.7. В останній день адаптації керівник проводить співбесіду з новопризначеним працівником Хмельницької обласної ради, за наслідком якої складає звіт щодо психологічного стану нового працівника після закінчення процесу адаптації та його готовності до роботи в обласній раді та співпраці з колегами.

2.8. Для перевірки успішності проведення адаптації, новопризначений працівник Хмельницької обласної ради в останній день адаптації складає форму зворотного зв'язку (таблиця 3.1).

2.9. Усі матеріали щодо проходження процедури адаптації новопризначеного працівника Хмельницької обласної ради складаються у трьох примірниках (один примірник для новоприйнятого працівника, другий – для наставника, третій – для працівника, відповідального за ведення кадрової роботи та проходження державної служби). Працівник, відповідальний за ведення кадрової роботи та проходження державної служби зберігає матеріали щодо проходження процедури адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради в окремій номенклатурній справі.

Згідно цього положення алгоритм організації адаптації новопризначених працівників матиме таку послідовність:

1. Зустріч новоприйнятого працівника, яка покладається на працівника відділу організаційного та кадрового забезпечення. Урочисте привітання новопризначених працівників колективом на загальних зборах працівників обласної ради.

2. Ознайомлення наставником працівника із робочим місцем, приміщенням обласної ради, його структурними підрозділами. Облаштування робочого місця комп'ютером із встановленим необхідним для виконання посадових обов'язків програмним забезпеченням та ознайомлення з порядком

нарахування заробітної плати, компенсацією можливих виплат, оплатою листів непрацездатності і відпусток.

3. Ознайомлення працівником відділу організаційного та кадрового забезпечення і наставником працівника з інформативним та нормативним пакетом документів необхідним для роботи, зокрема: інформаційним буклетом щодо цінностей обласної ради; інформаційною довідкою про установу, посадовою інструкцією; інструкцією з діловодства; положенням про Хмельницьку обласну раду; правилами внутрішнього службового розпорядку та іншими нормативно-правовими актами та організаційно-розпорядчими документами, залежно від посади, на яку призначений новий працівник.

4. Проведення вступної бесіди щодо цінностей Хмельницької обласної ради, державної служби та значення державного органу для громадян. Спілкування з керівником структурного підрозділу та працівником відділу організаційного та кадрового забезпечення з питань організаційної структури Хмельницької обласної ради, розподілу посадових обов'язків між працівниками.

5. Знайомство новопризначеного працівника з професійними та неформальними відносинами у колективі, традиціями Хмельницької обласної ради. Наставник, працівник відділу організаційного та кадрового забезпечення здійснюють роз'яснення правил спілкування з відвідувачами з урахуванням особливостей людей різного віку, соціального стану тощо. Також вони ознайомлюють з Кодексом поведінки працівника Хмельницької обласної ради, розповідають про важливість та необхідність дотримання правил поведінки у Хмельницькій обласній раді та за її межами, про важливість дотримання правил дрес-коду, про високу культуру спілкування в колективі, про вирішення проблемних питань, які виникають у нетипових ситуаціях.

6. Про основні помилки, які допускають працівники Хмельницької обласної рад під час оформлення документів розповідають наставник, начальник відділу та відповідальний за ведення діловодства.

7. Наставник здійснює надання методичних рекомендацій під час всього часу адаптації новопризначеного працівника.

Після закінчення періоду адаптації працівник заповнює форму зворотного зв'язку.

Позитивна або успішна адаптація до посади державної служби:

— передбачає розуміння державними службовцями обсягу прав, обов'язків, повноважень та відповідальності в органі державної влади і того, наскільки відрізняються реалії від задекларованих законодавчих норм, визначених ст. 5, 7 — 11 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII;

— залежить від теоретичної та практичної підготовки державного службовця до роботи у конкретній сфері і на конкретній посаді; від ступеня відповідності професійної компетентності державного службовця вимогам посади, від його здатності щодо реалізації наявних знань, умінь та навиків при виконанні посадових обов'язків.

Показником успішно проведеного процесу адаптації персоналу і введення його на посаду є успішне виконання ним роботи. Наскільки ефективними виявилися відбір кандидатів і проходження ними програми адаптації, можна визначити за низкою простих критеріїв(таблиця 3.3).

Важливим у цьому процесі є об'єктивність оцінки роботи нового працівника. Тому пропонуємо користуватися методом експертних оцінок.

Спершу потрібно проранжувати кожний критерій, тобто визначити значимість того чи іншого критерію відносно інших. Перше місце посідає найбільш значимий критерій. Відповідно останнє найменш важливий критерій.

Оскільки спостерігати за роботою новопризначеного працівника буде наставник, то логічно буде визначити його як експерта, що проводитиме оцінку. Іншим експертом може стати керівник структурного підрозділу або ж безпосередній керівник новопризначеного працівника. Оцінка кожного критерію здійснюватиметься за 10-ти бальною шкалою, де 10 балів – повністю

задоволені роботою, 1 бал – працівник не виконав покладених на нього обов'язків

Таблиця 3. 3 Критерії оцінки успішності адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради

Критерій	Значимість критерію	Оцінка наставника	Оцінка керівника
Виконання посадової інструкції			
Якість виконаної роботи			
Кількість виконаної роботи			
Дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування)			
Враження на людей			
Здатність влитися в колектив			
Зацікавленість у роботі			
Інтерес до підвищення кваліфікації та службового росту			

Примітка. Складено автором

Отримані бали множаться на ваговий коефіцієнт, тобто ранг кожного критерію та на 100%. Оскільки склад експертів однорідний, то розраховується проста середня арифметична, що дорівнює відношенню суми індивідуальної думки (вагової оцінки) кожного експерта до кількості експертів ( у нашому випадку 2).

Ідеальним значенням отриманих даних, враховуючи кількість експертів та кількість критеріїв є 1,8. Чим ближчим отриманий показник буде до значення 1,8, тим більшою буде ступінь виконання працівником покладених на нього обов'язків та навпаки.

Цей метод дозволить знизити рівень вагомості суб'єктивної думки при оцінці результатів новопризначеного працівника.

Успішно проведена процедура адаптації нового працівника дає можливість установі отримати співробітника з високим професійним та кваліфікаційним рівнем без залучення додаткових витрат та резервів. Для працівника процес адаптації слугує перевіркою, перш за все соціально-психологічної стійкості, а також перевіркою професійних знань та умінь.

Отож, ефективність організації адаптації новопризначених працівників. У першу чергу залежить від чітко розробленого порядку дій, що має бути офіційно затверджено. Саме Положення про адаптацію є основним інструментом реалізації адаптаційних процесів Хмельницької обласної ради. Важливим моментом є визнання необхідності адаптації та її впливу на діяльність нового працівника та установи в цілому, оскільки успішно проведена процедура адаптації приносить вигоду як роботодавцю так і працівнику.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що адаптація державного службовця являє собою процес знайомства та пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових обов'язків, зміну власної поведінки відповідно до формальних та неформальних правил організації. Адаптація персоналу державної служби має два аспекти: внутрішньо психологічний (психологічні особливості працівника, внутрішні переживання) та зовнішньо організаційний (ставлення оточуючих, вплив зовнішнього середовища. Існує декілька підходів до видів адаптації, зокрема за: суб'єктом адаптації; рівнем; суб'єктно-об'єктними відносинами; сферою впливу; ступенем завершеності процесу; видами діяльності; змістом тощо.

2. Встановлено, що узагальненим підходом до виділення етапів адаптації, є її поділ на чотири етапи: оцінка рівня підготовленості нового працівника; орієнтація на місці, безпосередня адаптація, повне включення в роботу. Також організації, що приймають на роботу нового працівника, використовують «оптичний», «армійський», «партнерський» підходи до адаптації. З боку працівника виділяють два типи стратегій адаптації – пасивну та активну.

3. Досліджено, що для забезпечення управління адаптацією персоналу у Хмельницькій обласній раді розробляють механізм управління адаптацією, що складається з трьох елементів:

1) структурне закріплення функцій з управління адаптацією, що закріплене за спеціально створеним в структурі управління відділом організаційного та кадрового забезпечення виконавчого апарату обласної ради;

2) технологія організації процесу адаптації, яка віддзеркалює етапи адаптації новопризначених працівників та складається з попередніх, вступних та наскрізних заходів;

3) організація інформаційного забезпечення процесу адаптації, що базується на моніторингу та оцінці показників її діяльності та ефективності.

Для забезпечення реалізації процесу адаптації новопризначених працівників розробляють програму адаптації, яка включає загальну та спеціалізовану частини. Відповідно до програми процес адаптації новопризначених працівників умовно можна поділити на чотири етапи: оцінка підготовленості нового працівника, орієнтація, діюча адаптація та функціонування.

4. Проаналізовано систему показників, які впливають на успішність процесу адаптації. Вони поділяються на об'єктивні та суб'єктивні показники. На кожен показник впливає ряд певних факторів, зокрема: відповідність професійних навичок працівника вимогам робочого місця та посадової інструкції; розмір Хмельницької обласної ради; рівень міжособистісного спілкування в колективі; характер і зміст займаної посади; соціально-демографічні характеристики; соціально-психологічні характеристики; соціологічні характеристики.

Виявлено, що найбільшими страхами в процесі адаптації нового працівника Хмельницької обласної ради були: видатися некомпетентним – 88%, зуміти завоювати повагу колег – 88 % та побоювання втратити роботу – 85 %. Це фактори, які безумно впливають на результати адаптації та залежать напряду від особистісних характеристик працівника.

5. Запропоновано діючі практики адаптації державних службовців для збільшення ефективності результатів адаптації новопризначених працівників Хмельницької обласної ради, а саме: практика Сумської районної державної адміністрації; програма Welcome-тренінгу Виноградівської районної державної адміністрації; метод анкетування для удосконалення інституту наставництва; метод Job Shadowing.

6. Розроблено проект Положення про адаптацію нових працівників Хмельницької обласної ради, що складається з двох частин: загальної та переліку заходів адаптації новопризначених працівників.

Запропоновано використовувати метод експертних оцінок при оцінці результатів адаптації новопризначеного працівника за такими критеріями:

виконання посадової інструкції; якість виконаної роботи; кількість виконаної роботи; дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування); враження на людей; здатність влитися в колектив; зацікавленість у роботі; інтерес до підвищення кваліфікації та службового росту.

Отже, адаптацію новопризначених працівників варто розглядати з різних позицій та враховувати індивідуальні поведінкові особливості кожного працівника. Впровадження хоча б деяких елементів зазначених вище практик дасть змогу збільшити ефективність процесів адаптації та успішність її результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу. URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40018/mod\\_resource/content/1.pdf](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40018/mod_resource/content/1.pdf) (дата звернення: 10.10.2020).
2. Адаптація працівників: оцінка за результатами адаптації (приклад). Державний службовець. 2020. № 7. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/july/issue-7/article-109686.html> (дата звернення: 12.10.2020).
3. Александров Д. О., Охріменко І. М. Особливості професійно-психологічної адаптації працівників національної поліції України до правоохоронної діяльності: Наука і освіта. 2017. № 11. С. 35-45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO\\_2017\\_11\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2017_11_6) (дата звернення: 12.11.2020).
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
5. Василичев Д. В. Організація процесу адаптації персоналу. Економіка і організація управління. № 3 (19) – 4 (20), 2014. URL: <file:///C:/Users/User/Desktop/1086-%D0%A2%D0%B5%.pdf> (дата звернення: 17.10.2020).
6. Вірна Ж. П. Особистісні ресурси професійної адаптації майбутніх медичних працівників: концепція та емпірична верифікація Психологічні перспективи, 2017. Вип. 30. С. 28-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst\\_2017\\_30\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ppst_2017_30_5).
7. Воржакова, Ю. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. Вип. 16. С. 234–241.
8. Галецька І. Психологічні чинники соціальної адаптації. Соціогуманітарні проблеми людини. 2017. № 1. С. 91-100. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/27517> (дата звернення: 15.10.2020).

9. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017 Вип. 17. С. 556–561.
10. Грабовський В.А. Кадрові технології як засіб реалізації професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/26.pdf> (дата звернення: 21.12.2020).
11. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер.: Психологічні науки. 2018. Т. 2, вип. 9. С. 54-57. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nvmdups\\_2012\\_2\\_9\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Nvmdups_2012_2_9_12.pdf).
12. Демкович О. С. Сутність а основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Національний університет «Львівська політехніка», 2015. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13853/1/9\\_46-48\\_Vis\\_727\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13853/1/9_46-48_Vis_727_Menegment.pdf) (дата звернення: 17.10.2020).
13. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 62. С. 297–305.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст]: учебник для ВУЗов. Н. Новгород: НИМБ, 2007. С. 193.
15. Ермакова М. Л. Управление адаптацией новых сотрудников организации. URL: [www.sworld.com.ua/konferm1/251.pdf](http://www.sworld.com.ua/konferm1/251.pdf).
16. Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серп. 2016 р. № 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
17. Иванова О. Э. Методология управления человеческими ресурсами: монография. Челябинск: Изд-во ЮжноУральского гос. гуманитарно-педагогического ун-та, 2018. 284 с.

18. Інформація про організаційну структуру Хмельницької обласної ради. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/dataset/khm-or-struktura> (дата звернення: 17.09.2020).
19. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: 3-е изд., дод. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2000. 638 с.
20. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели. Вестник Воронежского государственного университета [Текст]. Воронеж: Изд-во ВГУ, 2008. Вып. 1. С. 100.
21. Колеснікова В. В. Професійна адаптація молодих фахівців: дефініція та правовий аспект забезпечення. Державна служба: аспекти та практики. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2018-1/doc/5/03.pdf> (дата звернення: 18.10.2020).
22. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник, 2014. Вип. 14. «Демократичне врядування». URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk14/fail/konotoptseva.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk14/fail/konotoptseva.pdf) (дата звернення: 21.10.2020).
23. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с.
24. Корінь М. В. Формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 29–37.
25. . Корнюшин В. Ю. Основы управления персоналом: пособие. М.: МИЕМП, 2010. 237 с.
26. Кращі практики управління персоналом. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf> (дата звернення: 24.10.2020).
27. Кращі практики управління персоналом. Державний службовець, 2019. № 3. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/march/issue-3/article-43203.html> (дата звернення: 24.10.2020).

28. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала [Текст]: учеб. пособ. Вологда: Легия, 2010. С. 21—23.
29. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
30. Кудар А. А. Адаптація персоналу виробничого підприємства до умов ЗЕД. Випуск: № 6/1, 2020. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).4) (дата звернення: 24.11.2020).
31. Лобза А. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Економічні науки, 2018. №12. С. 287–291.
32. Малтиз В. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Економіка та управління підприємствами. Приазовський економічний вісник, 2019. Випуск 6(17). С. 158 -163. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6\\_17\\_ukr/32.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/32.pdf) (дата звернення: 30.11.2020).
33. Методичні рекомендації щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: наказ Нацдержслужби України від 25.10.2013, № 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text> (дата звернення: 06.10.2020).
34. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка і суспільство, 2017. № 13. С. 602-608.
35. Міченкова О. Ю. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm277.html> (дата звернення: 22.10.2020).
36. Никифорова В. Г. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 93.
37. Ньюанси адаптації на державній службі. Держслужбовець, 2019. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/january/issue-1/article-41931.html> (дата звернення: 22.11.2020).

38. Обруч Х. В. Концепція впровадження наставництва в системі управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. Економічний вісник, 2019. №4 (68). С. 177-184. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194\\_177-184.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_177-184.pdf) (дата звернення: 23.11.2020).

39. Овсяннікова В. В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації. Запорізький національний університет. URL: [file:///C:/Users/User/Desktop/pspz\\_2013\\_2\\_18.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/pspz_2013_2_18.pdf) (дата звернення: 17.10.2020).

40. Овчиннікова В. О. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2017. № 60. С. 178–185.

41. Положення про адаптацію новопризначених науково-педагогічних співробітників. Київський університет імені Бориса Грінченка. URL: [https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nnc.rpl/diialnist/polozh\\_adapt.pdf](https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/nnc.rpl/diialnist/polozh_adapt.pdf) (дата звернення: 23.10.2020).

42. Положення про організацію адаптації працівників Жмеринського міськрайонного суду Вінницької області. URL: <https://court.gov.ua/sud0205/polojennia/91151/> (дата звернення: 20.10.2020).

43. Положення про організацію адаптації працівників Ленінського районного суду м. Харкова. Судова влада України. URL: <https://ln.hr.court.gov.ua/sud2024/info/doc/ppaps> (дата звернення: 21.10.2020).

44. Прицкер А. И. Путишествие в менторинг. URL: [https://ridero.ru/books/puteshestvie\\_v\\_mentoring/freeText](https://ridero.ru/books/puteshestvie_v_mentoring/freeText) (дата звернення: 21.11.2020).

45. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.10.2020).

46. Про утворення тимчасової президії обласної ради: рішення Хмельницької обласної ради від 27.11.2015 року № 1-1/2015.

47. Процак К. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_38) (дата звернення: 07.11.2020).

48. Психология социальной работы [Текст]: под ред. М. А. Гулиной. СПб.: Питер, 2010. С. 13, 15

49. Пашковська Т. Mentoring & coaching: мета, переваги, результати. URL: <http://yurgazeta.com/publications/actual/mentoring--soachingmeta-perevagirezultati.htm>. (дата звернення: 09.10.2020).

50. Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Національний університет «Львівська політехніка», 2016. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2780/visnyk2016-238-243.pdf> (дата звернення: 17.10.2020).

51. Селіванов С. В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. Серія: Державне управління. Держава та регіони. 2017, №3 (59). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2017/28.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2017/28.pdf) (дата звернення: 21.11.2020).

52. Стаднік О. В. Професійна адаптація як психолого-педагогічна проблема. Теорія та методика навчання та виховання, 2013. Вип. 33. С. 194–201.

53. Сундукова Т. О. Менторинг, едвайзинг и консультирование как инновационные образовательные технологии. Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы, 2016. 217 с.

54. Токмакова І. В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2016. № 53. 110–114.

55. Управление персоналом [Текст]: учебник для ВУЗов. М.: ЮНИТИ, 2005. С. 233.

56. Хмельницька обласна рада. Офіційний веб-сайт. URL: <https://km-oblrada.gov.ua/> (дата звернення: 17.09.2020).

57. Хмиль Ф. И. Управление персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений. К.: Академвидав, 2006. 488 с.

58. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. Теорія та практика державного управління. Вип. 1 (48). URL: file:///C:/Users/User/Desktop/Trpdu\_2015\_1\_33.pdf (дата звернення: 24.10.2020).

59. Чорнобиль О. В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. URL: file:///C:/Users/User/Desktop/188-Article%20Text-274-1-10-20180610.pdf (дата звернення: 21.10.2020).

60. Фролова С. В. Корпоративный менторинг как инструмент профессионального роста молодого специалиста. Государственный советник., 2017. № 4. С. 45–49.

61. Шаталова О. М. Особистісний адаптаційний потенціал посадових осіб місцевого самоврядування в Україні (результати опитування). Актуальні проблеми європейської інтеграції та євроатлантичного співробітництва України: матеріали XIV регіон. наук.- практ. конф. (Дніпро, 18 трав. 2017 р.) Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 294-295.

62. Шаталова О. М. Удосконалення управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування України в умовах групоутворення. Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 8 груд. 2017 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. С. 129-130.

63. Шаталова О. М. Управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування України: дис. канд. держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2018. 252 с.

64. Шаталова О. М. Формування підходів до управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. Дніпро : ДРІДУ

НАДУ, 2017. Вип. 1 (17). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01\(17\)/14.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2017-01(17)/14.pdf)  
(дата звернення: 21.10.2020).