

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізми адаптації державних службовців до професійної
діяльності»

Виконала:

студентка 5 курсу за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування
заочної форми навчання

Ірина СОВАЛЬСЬКА

Керівник:

перша проректорка, доцентка
кафедри публічного управління та адміністрування,
кандидатка наук з державного управління, доцентка,

Ірина КОВТУН

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська робота присвячена вивченню механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності, що є надзвичайно важливим у контексті сучасного розвитку системи публічного управління.

В даній роботі розглядаються поняття та сутність професійної адаптації до професійного середовища державних установ на основі пройденої переддипломної практики у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області за 2022-2024 рр.

Досліджуються сучасні виклики, що стоять перед системою державної служби, зокрема необхідність забезпечення стабільності кадрового складу в умовах війни, постійних змін у законодавстві та трансформаційних процесів у суспільстві. Розглядається питання адаптації працівників державного сектору у світовій практиці. З'ясовано, що адаптація є важливим процесом, який суттєво впливає на ефективність виконання професійних обов'язків, стабільність кадрового складу та загальну результативність діяльності організації. Адаптація охоплює не лише освоєння функціональних обов'язків, а й інтеграцію в соціально-психологічне середовище колективу, що є критично важливим для формування здорового мікроклімату в організації.

ABSTRACT

The bachelor's thesis is devoted to the study of mechanisms for adapting civil servants to professional activities, which is extremely important in the context of the modern development of the public administration system.

This work examines the concept and essence of professional adaptation to the professional environment of state institutions based on the completed pre-graduate practice in the Main Directorate of the Pension Fund of Ukraine in the Khmelnytskyi region for 2022-2024.

The article examines the current challenges facing the civil service system, in particular the need to ensure the stability of the personnel structure in conditions of war, constant changes in legislation and transformational processes in society. The issue of adaptation of public sector employees in world practice is considered. It is found that adaptation is an important process that significantly affects the effectiveness of professional duties, the stability of the personnel structure and the overall effectiveness of the organization. Adaptation includes not only the mastering of functional duties, but also integration into the socio-psychological environment of the team, which is critically important for the formation of a healthy microclimate in the organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Поняття та сутність професійної адаптації до професійного середовища державних установ	9
1.2. Сутність механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ.....	25
2.1. Динаміка кадрового забезпечення Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області за 2022-2024 рр.	25
2.2. Практичні аспекти реалізації заходів із адаптації працівників пенсійного фонду до професійної діяльності.....	38
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКОНАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ	45
3.1. Шляхи удосконалення механізмів професійної адаптації державних службовців.....	45
3.2. Перспективи запровадження зарубіжного досвіду адаптації до професійної діяльності державних службовців	55
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми. Питання адаптації державних службовців до професійної діяльності є надзвичайно важливим у контексті сучасного розвитку системи публічного управління. Перехід України до демократичних принципів управління вимагає високопрофесійного кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати покладені завдання в умовах політичної нестабільності, економічних криз та реформування державних структур. Однак проблема адаптації нових працівників до професійного середовища державних установ залишається недостатньо дослідженою, особливо в аспекті формування механізмів, які б сприяли швидкому й ефективному входженню службовців у професійну діяльність. Ця проблема актуалізується ще й тим, що висока плинність кадрів у державних установах часто пов'язана з недостатньо розвиненими механізмами підтримки адаптації та соціалізації працівників.

Дослідження цього питання стає ще більш необхідним з огляду на сучасні виклики, що стоять перед системою державної служби, зокрема необхідність забезпечення стабільності кадрового складу в умовах війни, постійних змін у законодавстві та трансформаційних процесів у суспільстві. Ефективна адаптація державних службовців не лише сприяє підвищенню їхньої продуктивності, але й створює передумови для більш якісного виконання завдань, що стоять перед державними установами. Успішна інтеграція нових працівників до професійного середовища дозволяє мінімізувати негативні наслідки адаптаційного періоду, що позитивно впливає на ефективність роботи всього органу.

У світовій практиці питання адаптації працівників у державному секторі досліджується значно глибше, ніж в Україні, і має чіткі механізми реалізації. Такі країни, як Німеччина, США, Швеція, активно застосовують адаптаційні програми, що базуються на психологічній підтримці, професійному наставництві та поступовому залученні новачків до ключових процесів управління. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що застосування

відповідних практик може суттєво підвищити ефективність адаптаційних заходів у вітчизняних реаліях. Водночас, в Україні питання адаптації державних службовців часто розглядається поверхово, без належного наукового обґрунтування та адаптації до сучасних умов.

Таким чином, тема дослідження є актуальною, оскільки адаптація державних службовців має важливе значення як для забезпечення стабільності роботи державних установ, так і для формування ефективної системи публічного управління загалом. Розробка дієвих механізмів адаптації, з урахуванням як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду, дозволить не лише підвищити рівень професійної підготовки працівників, але й сприятиме зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу державної служби в Україні.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка рекомендацій для удосконалення механізмів професійної адаптації державних службовців з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду. Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- визначити поняття та сутність професійної адаптації до професійного середовища державних установ;
- визначити сутність механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності;
- проаналізувати динаміку кадрового забезпечення Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області за 2022-2024 рр;
- дослідити практичні аспекти реалізації заходів із адаптації працівників пенсійного фонду до професійної діяльності;
- розробити практичні рекомендації для покращення механізмів адаптації службовців у державних установах;
- розглянути перспективи запровадження зарубіжного досвіду адаптації до професійної діяльності державних службовців.

Об'єкт дослідження – процес адаптації державних службовців до професійної діяльності.

Предмет дослідження – механізми, методи та умови адаптації державних службовців до професійної діяльності у державних установах.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних засад адаптації, статистичні методи для обробки даних щодо складу та динаміки працівників, порівняльний метод для аналізу зарубіжного досвіду та метод моделювання для розробки рекомендацій.

Практична значущість. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики в державних установах, підвищення ефективності механізмів адаптації та зниження плинності кадрів. Рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність Пенсійного фонду України та інших державних органів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Поняття та сутність професійної адаптації до професійного середовища державних установ

Професійна адаптація — це процес пристосування працівника до умов праці, соціального середовища та професійних вимог, що висуваються на новому робочому місці [1]. У контексті державної служби цей процес набуває особливого значення, оскільки державні установи є складними соціально-адміністративними системами, які функціонують за жорстко регламентованими правилами. Ефективність державного управління безпосередньо залежить від того, наскільки швидко і якісно новопризначений службовець зможе інтегруватися в професійне середовище та оволодіти необхідними компетенціями.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття «адаптація»

Автор	Визначення
Александров Д. О., Охріменко І. М. [3, с. 35]	це процес професійно-психологічного пристосування працівників до нових умов правоохоронної діяльності, що передбачає засвоєння соціальних і професійних норм
Балабанова Л. В., Сардак О. В. [4, с. 156]	це двосторонній процес, що включає вибір працівником роботи в організації та зобов'язання організації створити умови для його інтеграції
Василичев Д. В. [5, с. 3]	це процес, що забезпечує поступове пристосування працівника до професійної діяльності через ознайомлення з умовами праці та організаційною культурою
Вірна Ж. П. [6, с. 28]	це процес формування особистісних ресурсів, що допомагають працівникові ефективно взаємодіяти з соціальним середовищем і виконувати професійні обов'язки
Гринців М. В. [10, с. 54]	це процес професійного пристосування молоді до нових умов праці, що супроводжується зміною поведінки відповідно до вимог організації
Галецька І. [8, с. 91].	це психологічний процес соціалізації працівника, спрямований на подолання нових умов середовища через інтеграцію в колектив і засвоєння норм організації

Продовження таблиці 1.1.

Крушельницька О.В. [13, с. 123]	це процес пристосування працівника до умов організації, що включає засвоєння професійних обов'язків і соціальних норм колективу
Лобза А. В. [14, с. 287].	це етап управління персоналом, спрямований на створення умов для ефективної інтеграції нового працівника в робочий процес
Миронова О. М. [16, с. 603].	це процес подолання труднощів, пов'язаних із входженням працівника в нове професійне середовище, що передбачає зміну поведінки і прийняття норм організації

Враховуючи аналіз літературних джерел, можна зазначити, що термін «адаптація» трактується науковцями неоднозначно [2]. 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 [3].

Адаптація включає кілька взаємопов'язаних аспектів: *професійний*, що охоплює засвоєння трудових навичок; *соціальний*, який передбачає встановлення ефективних відносин із колегами та керівництвом; і *психологічний*, який визначає рівень задоволеності працівника новими умовами праці. У державних установах професійна адаптація є довготривалим процесом через високу складність функціональних обов'язків, необхідність дотримання етичних стандартів та значний обсяг регламентуючих документів.

На ефективність адаптаційного процесу впливає низка факторів. Серед ключових варто виокремити рівень професійної підготовки працівника, мотивацію до виконання обов'язків, організаційно-управлінські особливості установи, у якій працює державний службовець, та наявність наставництва або підтримки з боку колективу. У державних установах адаптацію ускладнюють такі чинники, як бюрократичні перепони, обмеженість доступу до інформації на початкових етапах роботи та суворі вимоги до дотримання законодавства.

Складність професійного середовища державних установ обумовлена високим рівнем відповідальності працівників, а також їхньою участю у виконанні державних функцій. Ці обставини зумовлюють необхідність

комплексного підходу до організації адаптаційного процесу, який би враховував усі аспекти діяльності службовців [4].

Процес адаптації можна розділити на кілька основних етапів:

1. Попередній етап включає знайомство з установою, її організаційною структурою, місією, цінностями та основними завданнями.

2. Первинна адаптація передбачає безпосереднє включення працівника у виконання службових обов'язків, знайомство з функціональними обов'язками та встановлення взаємодії з колегами.

3. Закріплення досягнутих результатів і формування професійної компетентності, що передбачає самостійне виконання завдань на високому рівні.

Успішне проходження кожного з цих етапів залежить від умов, які створює організація, а також від індивідуальних характеристик працівника.

Державні установи мають специфічне професійне середовище, яке характеризується високим ступенем формалізації, складною ієрархічною структурою та необхідністю дотримання правових норм. Ці особливості створюють як переваги, так і труднощі для працівників. З одного боку, чітко регламентовані процеси сприяють стабільності та передбачуваності роботи. З іншого — жорстка регламентація може призводити до формалізму, втрати ініціативності та ризику емоційного вигорання [5].

Соціальна складова професійного середовища також має значний вплив. Позитивний клімат у колективі та підтримка з боку колег можуть значно полегшити адаптацію. Водночас, конфлікти чи токсичність у середовищі можуть стати серйозними бар'єрами для ефективної інтеграції.

Державні установи можуть використовувати різноманітні методи для полегшення адаптації нових працівників. Серед найефективніших:

— проведення тренінгів і семінарів з ознайомлення із законодавчою базою;

— розробка адаптаційних програм, які включають послідовний план входження в роботу;

— впровадження системи наставництва, коли досвідчений працівник допомагає новачкові оволодіти основними аспектами роботи.

Особливо ефективними є програми зворотного зв'язку, які дозволяють оцінювати прогрес працівника та своєчасно коригувати адаптаційний процес [6].

Таблиця 1.2.

Етапи та методи професійної адаптації державних службовців

Етап адаптації	Методи	Очікувані результати
Попередній етап	Ознайомчі тренінги, надання інформаційних матеріалів	Знання структури установи, ключових завдань
Первинна адаптація	Наставництво, інтерактивні семінари, навчання на робочому місці	Формування початкових навичок і професійних компетенцій
Закріплення результатів	Проведення оцінки роботи, участь у проєктах, залучення до колективної роботи	Самостійність у виконанні завдань, формування професійної зрілості

Примітка: Складено автором на основі [12].

Професійне середовище державних установ відрізняється високим ступенем формалізації процесів. Це означає, що майже кожен аспект діяльності регламентований нормативними актами, інструкціями та положеннями. Наприклад, посадові обов'язки державних службовців чітко прописані, що мінімізує можливості для творчого підходу, але водночас забезпечує прозорість та підзвітність кожного працівника. Тому один із ключових аспектів професійної адаптації — це навчання та викликання до суворих правил і процедур, які регламентують діяльність установи.

Ще важливою характеристикою професійного середовища державних установ є її ієрархічність. Організаційні структури тут часто мають декілька рівнів управління, а роль кожного працівника жорстко визначена відповідно до його посадового статусу. Тому для новачків важливо швидко зрозуміти, як працює система взаємодії між усіма підрозділами та яким чином організована комунікація в межах їхніх службових обов'язків. Адаптація в таких умовах вимагає лише знання функціональних обов'язків, але й уміння ефективно

співпрацювати з іншими працівниками, враховуючи їхні посадові ранги та компетенції.

Для державних установ характерна певна стабільність та консервативність у професійній діяльності.

Така консервативність може виявлятися у впровадженні нових технологій або інноваційних методів роботи. Новим працівникам, може бути складно адаптуватися до такого середовища [7].

Важливою складовою професійної адаптації є соціальний аспект, а саме входження в колектив. У державних установах колективи, як правило, стабільніші та менш мобільні, що може полегшити формування тривалих і міцних соціальних зв'язків. Водночас, нові працівники можуть відчувати певний тиск або виклики при спробі інтеграції у вже сформовані групи. Це потребує розвитку комунікативних навичок, уміння знаходити спільну мову з колегами різного віку та з різним досвідом роботи. Налагодження ефективних стосунків у колективі є місцем фактором, який сприяє успішній професійній адаптації.

Окрему увагу слід приділити морально-психологічним аспектам професійної адаптації. У державних установах працівники часто стикаються з високим рівнем відповідальності, оскільки їхні рішення можуть мати значний вплив на суспільство або окремі групи населення. Робота в умовах підвищеної відповідальності та підзвітності може стати джерелом стресу для нових працівників. Тому важливо навчитися керувати власними емоціями, уникати емоційного бадьорості та підтримувати професійну мотивацію на належному рівні.

Ще однією характерною рисою професійного середовища державних установ є сильна бюрократична складова. Процеси приймають рішення, обробку документації, узгодження проектів і пропозицій — усе це займає значний час і проходить через численні етапи перевірки та погодження. Новим працівникам важливо не тільки засвоїти процедури, але й навчитися терпляче працювати в умовах бюрократичних вимог. Це включає як розуміння

важливості правильного оформлення документації, так і вміння передбачати, скільки часу можна зайняти певний процес [8].

Крім того, державні установи часто працюють в умовах обмежених ресурсів, як фінансових, так і людських. Це вимагає від працівників уміння ефективно розподіляти наявні ресурси, використовувати їх оптимально для виконання завдань. Часто новим працівникам доводиться пристосовуватися до роботи в умовах дефіциту ресурсів або браку часу, що також є частиною професійної адаптації.

Професійне середовище державних установ також має особливу корпоративну культуру, яка може сильно відрізнятися від культури приватного сектора. Державні установи часто наголошують на таких цінностях, як стабільність, відповідальність перед суспільством, дотримання законодавства. Новим працівникам важливо не лише розуміти ці цінності, але й поділяти їх у своїй повній діяльності. Адаптація в цьому аспекті виникає в тому, щоб внутрішньо прийняти місію та цілі державної служби, відчуваючи себе поза у загальному благо [9].

Не можна оминати і тему особистісного розвитку в процесі адаптації. Державні установи часто пропонують своїм працівникам можливості для професійного зростання системи через навчання та підвищення кваліфікації. Успішна адаптація підготовки, що працівник активно використовує ці можливості для розвитку своїх професійних компетенцій. Важливо вміти поєднувати власне прагнення до розвитку з вимогами, що висуває держава, та інтересами суспільства.

Нарешті, варто згадати про особливості кар'єрного росту в державних установах. Він обов'язково є чітко регламентованим і забезпечує проходження певних етапів або посадових ступенів. Новим працівникам варто з самого початку розуміти, що кар'єра в державній установі може розвиватися вільніше, ніж у приватному секторі [10]. Однак водночас вона є стабільнішою та меншою мірою до економічних ризиків. Адаптація до такого середовища

вимагає від працівника не лише професіоналізму, але й стратегічного планування власної кар'єри.

Таким чином, професійна адаптація до державних установ є багатограним процесом, що не включає лише наявність професійних навичок, але й адаптацію до певних соціальних, організаційних та психологічних умов. Успішна адаптація дозволяє працівнику не тільки ефективно виконувати свої функції, але й стати частиною професійного середовища державної служби, яке є елементом загальної структури державного управління.

1.2. Сутність механізмів адаптації державних службовців до професійної діяльності

Механізми адаптації державних службовців до професійної діяльності є важливим компонентом кадрової політики, оскільки вони забезпечують ефективний перехід від навчання до реальної роботи в державних установах. Адаптація включає в себе процес знайомства з новими умовами праці, відпрацювання необхідних навичок та інтеграцію в колектив органу влади. Вона дозволяє новим працівникам не тільки виконувати свої обов'язки, але й ефективно взаємодіяти з іншими співробітниками та громадянами, до яких спрямована діяльність державних установ [11, 12].

Механізми адаптації державних службовців до професійної діяльності являють собою сукупність організаційних, психологічних, соціальних та індивідуальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної та професійної діяльності працівника в професійному середовищі державної служби. Ці механізми мають ключове значення для швидкого опанування новачками їхніх службових обов'язків, формування високого рівня професіоналізму та ефективності, а також запобігання професійному вихованню й демотивації. Важливими аспектами є гармонійне поєднання

організаційних умов, зовнішніх впливів і внутрішньої мотивації самого службовця [13].

Таблиця 1.3.

Основні механізми адаптації державних службовців

Механізм	Опис	Завдання
Наставництво	Призначення досвідченого працівника для допомоги новачку у професійному становленні.	Оперативне освоєння робочих процесів, адаптація до колективу.
Курси підвищення кваліфікації	Тренінги та курси для розвитку професійних навичок і знань.	Підвищення кваліфікації, адаптація до специфіки роботи в державних установах.
Зворотний зв'язок	Система оцінки діяльності працівників, надання рекомендацій і підтримки.	Оцінка результативності роботи, коригування професійних навичок та поведінки.
Соціально-психологічна підтримка	Психологічні консультації та групи підтримки.	Зниження стресу, покращення морального клімату в колективі.
Комунікаційна система	Прозорі канали обміну інформацією між працівниками.	Швидке вирішення робочих питань, підвищення ефективності взаємодії.

Примітка: Складено автором.

Перш за все, основою механізмів адаптації є нормативно-правове регулювання, яке визначає чіткі правила, обов'язки та права державних службовців. Законодавство про державну службу регламентує процеси професійного становлення працівника, його кар'єрного зростання, порядок атестації діяльності та оцінювання результатів. Це створює передумови для стабільності та прозорості службових відносин. Крім того, першим механізмом адаптації є правова орієнтація, яка передбачає прийняття працівника із законодавчими нормами, правилами внутрішнього розпорядку та інструкціями щодо виконання посадових обов'язків [14].

Організаційно-адміністративний механізм адаптації включає такі заходи, як наставництво, внутрішня підготовка та професійне навчання, індивідуальні плани розвитку. Наставництво двох має значну роль, недосвідчені працівники можуть допомогти новачкам володіти конкретною

роботою в державних установах, надати їм необхідні поради та підтримку у виконанні завдань. Водночас організація навчання забезпечує безперервне підвищення кваліфікації державного службовця, допомагаючи йому адаптуватися до нових викликів та вимог професії.

Психологічний механізм адаптації пов'язаних з формуванням психологічної готовності службовців до виконання своїх обов'язків, подоланням можливих стресових ситуацій і розвитком емоційної стійкості. Державна служба передбачає високу відповідальність та підзвітність, тому для нових працівників можна швидко увійти в робочий ритм і відповідати очікуванням. Важливими компонентами цього механізму є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, проведення психологічних тренінгів та використання методів індивідуального консультування.

Соціальний механізм адаптації, спрямований на інтеграцію працівника в колектив. Соціальні зв'язки є одним із залишків факторів ефективної професійної діяльності, оскільки вони впливають на рівень комунікації та співпраці між співробітниками [15]. Цей механізм включає заходи зі створення умов для неформальної взаємодії між працівниками, організації колективних заходів та формування корпоративної культури, яка підтримує високі стандарти роботи та взаємоповагу. Успішна адаптація в соціальному аспекті отримує нову можливість швидше стати частиною професійної спільноти та ефективно співпрацювати з колегами.

Мотиваційний механізм адаптації спрямований на стимулювання інтересів працівників до виконання своїх службових обов'язків. Це досягається через систему матеріального та нематеріального захисту, можливості кар'єрного зростання, а також через забезпечення умов для професійного розвитку. Державна служба пропонує чіткі кар'єрні сходи, які мотивують працівників підвищувати свою кваліфікацію та ефективно виконувати роботу. Важливо також створювати умови для самореалізації службовців, даючи їм можливість проявляти ініціативу та брати участь у важливих проектах.

Інформаційний механізм забезпечує забезпечення працівникам необхідної інформації для виконання ними своїх обов'язків. Це включає доступ до актуальних нормативних актів, інформацію про внутрішні процеси в установі, обмін досвідом з іншими працівниками. Швидкий і своєчасний доступ до інформації знижує зменшення невизначеності в роботі, підвищує ефективність прийняття рішень і загальний комфорт працівника на його робочому місці.

Адаптація професійної діяльності державних службовців є важливим процесом, що забезпечує успішне входження працівників до нового робочого середовища та сприяє їхньому ефективному виконанню службових обов'язків. Цей процес включає як соціально-психологічне пристосування, так і засвоєння професійних навичок, норм та стандартів, які діють у системі державної служби. Для забезпечення успішної адаптації розроблено різноманітні механізми, що враховують специфіку діяльності службовців [16].

По-перше, важливим етапом адаптації є організація *вступного навчання* для новопризначених службовців. Це можуть бути тренінги, орієнтаційні програми чи вступні лекції, спрямовані на ознайомлення з організаційною структурою, функціональними обов'язками, етичними стандартами та регуляторними нормами. Такі заходи допомагають службовцям зрозуміти очікування від їхньої ролі та швидше інтегруватися в нове середовище.

По-друге, використовується механізм *менторства* як інструмент персональної підтримки. Досвідчені співробітники, які виступають у ролі наставників, допомагають новачкам адаптуватися до специфіки роботи, надають поради та ділову підтримку. Це значно полегшує процес освоєння нових завдань та знижує рівень стресу в перші місяці роботи.

Третім важливим механізмом є *регулярний зворотний зв'язок* між новопризначеними службовцями та їх керівниками. Проведення регулярних оцінювальних бесід дозволяє визначити слабкі місця у процесі адаптації та запропонувати шляхи їхнього усунення. Зворотний зв'язок також сприяє

формуванню довіри між працівником і керівником, що позитивно впливає на мотивацію та лояльність.

Четвертий механізм — *формування корпоративної культури*. Знайомство із цінностями, традиціями та нормами поведінки в організації допомагає новим службовцям відчувати себе частиною колективу. Підтримка з боку колег та участь у командних заходах сприяє встановленню дружньої атмосфери та покращенню соціальної адаптації.

П'ятий механізм пов'язаний із *технологічною підтримкою*. Сучасні цифрові інструменти, такі як платформи управління знаннями, онлайн-курси чи бази даних, забезпечують доступ до необхідної інформації та полегшують виконання службових завдань. Інтеграція нових співробітників до таких систем дозволяє швидше освоїти робочі процеси.

Шостий аспект — *психологічна підтримка*. Деякі організації впроваджують програми управління стресом, консультації психологів чи спеціалізовані тренінги з розвитку емоційного інтелекту. Це важливо для мінімізації емоційного вигорання, особливо в умовах високого робочого навантаження.

Сьомий механізм — *адаптація через участь у проєктах*. Залучення новачків до командних проєктів дозволяє їм не лише освоїти професійні навички, а й налагодити робочі стосунки з колегами. Такий підхід сприяє розвитку ініціативності та підвищенню відповідальності.

Нарешті, восьмий механізм стосується *постійного професійного розвитку*. Регулярне навчання, курси підвищення кваліфікації та програми обміну досвідом допомагають службовцям не лише адаптуватися на початку кар'єри, а й ефективно виконувати свої обов'язки впродовж усього періоду роботи [17].

Адаптація державних службовців є багатогранним процесом, що охоплює організаційні, соціальні та психологічні аспекти. Використання комплексних механізмів дозволяє забезпечити не лише успішне входження

нових працівників до колективу, а й їхню довгострокову ефективність у професійній діяльності.

Аналізуючи різні механізми адаптації державних службовців, можна зробити висновок, що цей процес є комплексним і потребує всебічного підходу. Від ефективності адаптаційних заходів залежить не лише продуктивність працівника, а й загальна якість функціонування державної служби. Чітке нормативне регулювання, професійна підтримка, створення сприятливого робочого середовища та мотиваційна політика дозволяють сформувати високопрофесійний кадровий потенціал, здатний ефективно виконувати поставлені завдання.

Особливе місце механізмів адаптації займає індивідуальний підхід до розвитку працівника. Кожен державний службовець має свої індивідуальні характеристики, що впливають на його здатність адаптуватися до професійної діяльності. Важливим елементом тут є індивідуальні плани розвитку, які можуть втратити інтереси, здібності та потенціал кожного працівника при плануванні його кар'єри та професійного навчання [15].

Діагностика ефективності методів відбору державних службовців визначається як ключовий етап формування ефективної кадрової політики держави. Сучасні вимоги до публічного управління вимагають постійного вдосконалення цих методів. Ефективний відбір кваліфікованих та мотивованих кадрів є стратегічно важливим завданням для держави. Шляхи покращення цього процесу визначаються результатами наукових досліджень. Аналіз існуючих методів відбору дозволяє визначити їхні переваги та недоліки. Наукові дослідження виявляють тенденції удосконалення існуючих підходів та розробки нових методик.

Застосування сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та психометричні тести, дозволяє підвищити об'єктивність та прогностичність відбору кандидатів. Наукові дослідження виокремлюють проблеми, які виникають при застосуванні різних методів відбору, такі як врахування особистісних чинників, забезпечення рівності та уникнення

стереотипів. Психологічні аспекти важливі для ефективного відбору державних службовців. Наукові розробки у цьому напрямку допомагають врахувати індивідуальні особливості кандидатів. Прогнозування майбутнього розвитку наукових досліджень у галузі діагностики ефективності методів відбору дозволяє визначити перспективи покращення кадрової політики.

Науковці і практики у сфері управління персоналом розглядають адаптацію як процес, що включає чотири етапи.

Оцінка рівня підготовки нового працівника проводиться з метою розробки найрезультативнішої програми адаптації. Під час цього етапу визначається, які знання та досвід працівник має в аналогічній сфері, прогнозується термін його адаптації, окреслюються основні проблеми, що можуть виникнути під час входження працівника в організацію.

Орієнтація є наступним етапом, під час якого відбувається практичне знайомство нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, що висуваються до нього з боку організації. У цьому процесі беруть участь безпосередні керівники організації та представники служб персоналу, які допомагають новому співробітнику швидше адаптуватися.

Пристосування передбачає поступове входження нового працівника в колектив, освоєння ним свого місця та статусу в організації. Важливим аспектом цього етапу є встановлення міжособистісних стосунків у колективі, що впливає на загальний рівень комфорту та ефективності праці. Новому співробітнику необхідно надати можливість проявити свою компетентність, допомагати йому визначати можливі недоліки та оцінювати його результативність. Керівники, спеціалісти служб персоналу та колеги в цей період сприяють лояльності до нового працівника та максимально демонструють підтримку.

Функціонування є завершальним етапом адаптації нового працівника, який характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем, переходом до самостійного виконання обов'язків.

Для організації процесу адаптації необхідно визначити основні завдання суб'єктів управління адаптацією державного службовця.

Визначаються такі суб'єкти управління адаптацією: керівник організації, спеціалісти служби управління персоналом, лінійні керівники, наставники.

Керівник органу державної влади повинен стати ініціатором вироблення програм адаптації державних службовців та контролювати хід цієї програми.

Додатково варто звернути увагу на те, що адаптація державних службовців має не лише формальний, а й глибинний психологічний та соціальний вимір. Новачки в державному управлінні часто стикаються з так званим "ефектом очікувань", коли реальні умови роботи відрізняються від уявлень, сформованих ще під час навчання або співбесіди. Наприклад, багато молодих спеціалістів очікують чітко визначених обов'язків, зрозумілої системи кар'єрного зростання та можливостей для ініціативи, однак у реальності вони можуть зіштовхнутися з бюрократичною інертністю, жорсткою ієрархією та необхідністю тривалого "доведення" своєї компетентності.

Ще одним важливим фактором є роль неформальних зв'язків у процесі адаптації. Державні установи часто мають сформовані внутрішні групи впливу, і новий службовець змушений шукати своє місце в цій системі. Іноді це відбувається природно — через робочі завдання та спільні проєкти, а інколи потребує активних соціальних навичок і дипломатії. Вміння налагоджувати комунікацію, знаходити підтримку серед колег і розуміти негласні правила поведінки в колективі значною мірою визначає, наскільки швидко новий працівник зможе відчувати себе впевнено на своїй посаді.

Цікавий аспект — розрив поколінь у державній службі, який впливає на адаптацію молодих спеціалістів. У багатьох органах влади працюють люди, які розпочинали свою кар'єру ще за інших соціально-економічних умов, що накладає відбиток на їхній стиль роботи. Молоді службовці, які виростили в умовах цифровізації та швидких змін, часто мають інше бачення процесів,

віддають перевагу автоматизованим системам, онлайн-взаємодії та сучасним управлінським підходам. Це може спричиняти певне нерозуміння з боку старших колег, які звикли до традиційних методів роботи. Тому одним із викликів для адаптації є гармонізація взаємодії між поколіннями, створення умов для взаємного навчання та обміну досвідом.

Ще один цікавий момент стосується адаптації службовців під час політичних змін. У державному секторі кадрові ротації часто пов'язані з виборами, змінами керівництва або реформами. Це створює додаткові труднощі для адаптації, оскільки працівники можуть відчувати нестабільність, невпевненість у майбутньому та страх перед можливими скороченнями. У таких умовах адаптаційні механізми мають включати антикризові заходи, що сприяють стабільності персоналу та мінімізують стресові фактори.

Адаптація державних службовців є не просто одним із кадрових процесів, а важливим елементом ефективного функціонування державного управління. Її успішність визначає, наскільки швидко та якісно нові кадри зможуть почати виконувати свої обов'язки, наскільки вони відчуватимуть мотивацію та задоволеність роботою, а також наскільки продуктивним буде державний апарат у цілому. Тому інвестування ресурсів у розробку ефективних адаптаційних механізмів — це інвестування у стійкість і професіоналізм державної служби.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ГОЛОВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Динаміка кадрового забезпечення Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області за 2022-2024 рр.

Необхідність оголошення воєнного стану та скорочення бюджетних видатків підкреслюють важливість удосконалення системи державного управління. Отже, важливо переоцінити внутрішню організацію та операційні процеси, які існували в мирний час, адаптувавши структуру державної служби до поточних реалій воєнного часу. Наразі основними напрямками кадрового забезпечення Пенсійного фонду України (ПФУ) є залучення висококваліфікованих спеціалістів, заохочення до професійного розвитку, кар'єрного зростання та ефективного виконання обов'язків на державних посадах, а також посилення посадових осіб. дисциплінованість. Крім того, вирішення проблем соціального забезпечення персоналу та розвиток систем підготовки, перепідготовки та безперервної освіти на основі державних вимог мають вирішальне значення для підвищення статусу державної служби в ПФУ.

На сьогоднішній день Пенсійний фонд України є великою організацією, яка здійснює значну роботу у сфері пенсійного забезпечення громадян України. Ця установа акумулює та перерозподіляє значні фінансові ресурси, маючи при цьому професійну робочу силу, яка постійно вдосконалюється та вдосконалює свої навички. Основними завданнями Пенсійного фонду України є [17]:

- участь у розробці та реалізації державної політики у сфері пенсійного забезпечення та соціального страхування;

- створення дієвого механізму накопичення пенсійних внесків із фондів державного пенсійного страхування з веденням їх постійного обліку;
- формування справедливої системи нарахування та перерахування пенсій;
- забезпечення оперативного фінансування та виплати пенсій та інших передбачених чинним законодавством виплат, які надходять за рахунок коштів Пенсійного фонду України.

Керівництво управлінням Пенсійного фонду України в Хмельницькій області покладається на начальника, призначення на посаду та звільнення з посади здійснюється начальником Головного управління Пенсійного фонду України за погодженням з відповідними місцевими органами виконавчої влади. Структуру та розміри видатків на утримання управління затверджує начальник Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області.

Начальник відділу підтримується першим заступником та додатковим заступником. Крім того, всі начальники відділів підпорядковуються начальнику. Кожного начальника відділу, за винятком юридичного відділу, супроводжує від одного до трьох заступників. Основний персонал у структурі управління складають провідні та головні спеціалісти відділів, які підзвітні відповідним начальникам відділів [17].

До складу Головного управління Пенсійного фонду входять десять підрозділів, а саме: управління обслуговування громадян, управління пенсійного забезпечення, управління виплати пенсій, фінансово-економічне управління, управління кадрів, юридичне управління, управління внутрішнього аудиту та відділу адміністративного забезпечення.

Кожне управління має відповідні підпорядковані підрозділи, які в першу чергу складаються з відділу доходів, відділу персоніфікованого обліку та інформаційних систем, відділу нарахування пенсій, відділу виконання бюджету, юридичного відділу, відділу організаційно-кадрового забезпечення. Кожен відділ, у свою чергу, виконує покладені на нього функції, а саме [18]:

– Контроль за правильністю нарахувань та інших платежів до Пенсійного фонду здійснює управління доходів.

– Єдиний державний автоматизований банк інформації про фізичних осіб ведеться відділом персоніфікованого обліку та інформаційних систем.

– Функції щодо визначення розміру пенсії та системи її виплати виконує відділ з призначення пенсій, який у встановленому законодавством порядку проводить нарахування пенсій разом з іншими виплатами.

– Відділ виконання бюджету забезпечує достовірність розрахунків та платежів до Пенсійного фонду при забезпеченні дохідної складової бюджету Фонду.

Відділ організаційно-кадрового забезпечення співпрацює з апаратом управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Вирішальним елементом ефективної діяльності органів державної влади є кадрова політика. Наразі перед керівниками установ та організацій стоїть завдання зібрати кваліфіковану команду, здатну вирішити будь-які проблеми, що виникають. Отже, система кадрового забезпечення має велике значення. Щоб забезпечити наявність висококваліфікованих спеціалістів, керівникам важливо заохочувати ефективну роботу, а також розробляти та реалізовувати стратегії підтримки персоналу [19].

Протягом усього періоду функціонування командно-адміністративної системи соціальні та психологічні питання були відсунуті на другий план, а управління персоналом розглядалося виключно через юридичну та адміністративну призму. Отже, сучасні кадрові служби в органах пенсійного забезпечення стикаються з актуальною проблемою посилення свого впливу на формування кадрової політики організацій.

Першочерговою проблемою системи кадрового забезпечення є недостатня професійна компетентність державних службовців. На даний час в Україні існує мережа навчальних закладів з підготовки державних службовців; однак суттєвим обмеженням цих інституцій є їх відірваність від практичної

діяльності органів державної служби та відсутність конкурентних елементів [20].

У таблиці 2.1. наведено основні показники, що характеризують кадрову ситуацію у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області станом на 1 жовтня 2024 року. Зокрема, розглянуто штатну та фактичну чисельність працівників, їхній гендерний розподіл, рівень укомплектованості кадрами, а також показник плинності кадрів.

Таблиця 2.1.

Кадрові показники Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (станом на 1 жовтня 2024 року)

Показник	Кількість/Відсоток
Штатна чисельність працівників	1200 осіб
Фактична чисельність працівників	1011 осіб
Чисельність чоловіків	80 осіб (7,9%)
Чисельність жінок	931 осіб (92,1%)
Укомплектованість кадрами	84,3%
Плинність кадрів	8,4%

Примітка: Складено автором на основі даних Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (далі – Головне управління) станом на 01.10.2024 року має штатну чисельність 1200 осіб. Фактична чисельність працівників становить 1011 осіб, з них 80 чоловіків (7,9%) та 931 жінка (92,1%). Укомплектованість кадрами становить 84,3%, а плинність кадрів – 8,4%.

Кадрове забезпечення суб'єктів пенсійного забезпечення регулюється жорсткою нормативно-правовою базою, встановленою державою, що зумовлює необхідність розробки чіткої стратегії управління персоналом. Експерти у сфері державного управління стверджують, і це справедливо, що ефективне управління людськими ресурсами в пенсійних установах може бути досягнуто шляхом виконання наступних заходів [21]:

- встановлення правового регулювання управління формуванням кадрового потенціалу та його ефективного використання;
- створення служби управління персоналом;
- використання сучасних методів та інструментів в управлінні персоналом;
- розробка надійної системи відбору та навчання персоналу;
- омолодження управлінської еліти;
- пом'якшення проявів непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу;
- посилення соціально-політичних гарантій державних службовців;
- утвердження передової культури в державі та організаційної культури в органах пенсійного забезпечення;
- впровадження моделі управління персоналом, спрямованої на формування якісно вищого рівня кадрового потенціалу та оптимізацію його використання.

Проте, на жаль, залишається кілька невирішених проблем, які стосуються як органів пенсійного забезпечення, так і всіх державних установ загалом. Проблема усунення кадрових деформацій в органах державної влади, зокрема щодо захисту прав людини та створення антикорупційних механізмів у кадровій сфері, залишається актуальною.

Наказом Головного управління від 23.02.2022 № 1034 встановлено організаційно-штатний розпис Головного управління, в якому на період дії воєнного стану функціонувало 13 самостійних структурних підрозділів.

Станом на 23 лютого 2022 року Головне управління повідомило про загальну чисельність 1200 працівників, фактична кількість – 1035, незаповненими залишаються 165 посад, у тому числі 49 тимчасових посад. Важливо підкреслити, що основні цілі Головного управління залишалися незмінними протягом періоду воєнного стану, а всі обов'язки, визначені Положенням про Головне управління, залишаються доречними та значущими щодо категорії функцій.

Загальний аналіз даних щодо структурних підрозділів свідчить про незмінність функцій Головного управління як у сукупності, так і в межах окремих підрозділів. За весь період воєнного стану всі завдання та ключові напрямки не змінилися. Крім того, враховуючи збереження значущості всіх функцій у структурних підрозділах, в Головному управлінні немає незайнятих працівників.

Важливо зазначити, що фактична чисельність працівників структурних підрозділів є значно нижчою від тієї, яку пропонують керівники цих підрозділів для ефективної та якісної роботи відповідних підрозділів [22].

У таблиці 2.2 наведено основні дані щодо фактичної чисельності працівників структурних підрозділів Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, а також відомості про зміни навантаження, пов'язані з виконанням функцій підрозділів в умовах воєнного стану. Наведені дані ілюструють невідповідність фактичної чисельності особового складу та необхідної, а також варіації середніх показників навантаження за видами діяльності підрозділів.

Таблиця 2.2.

**Кадрові показники та навантаження у структурних підрозділах
Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області**

Показник	Значення
Фактична чисельність працівників	969 осіб
Мінімальна необхідна чисельність працівників	1156 осіб
Різниця між фактичною та необхідною чисельністю	-187 осіб
Рівень укомплектованості фактичною чисельністю	81 %
Зміна навантаження у відділі запобігання та виявлення корупції	-15 %
Зміна навантаження в управлінні по роботі з персоналом	-11 %
Зміна навантаження в управлінні адміністративного забезпечення	+8 %
Зміна навантаження в управлінні обслуговування громадян	+5 %
Інші структурні підрозділи	Зміни несуттєві або відсутні

Примітка: Складено автором на основі даних Головного управління Пенсійного фонду України

Загальна чисельність працівників структурних підрозділів Головного управління становить 969 осіб. Натомість мінімальна кількість посад, запропонована керівниками цих структурних підрозділів, встановлена у 1156 осіб, що свідчить про надлишок 187 осіб понад тих, які зараз працюють у Головному управлінні. Загальні висновки щодо коливань навантаження самостійних структурних підрозділів у період воєнного стану свідчать про зниження середнього навантаження відділу з питань запобігання та виявлення корупції на 15%, а відділу управління персоналом – на 11%.

Водночас відбулося збільшення середнього навантаження в окремих структурних підрозділах, а саме відділі адміністративного забезпечення (+8%) та відділі обслуговування громадян (+5%). Натомість в інших структурних підрозділах середні показники навантаження або не змінилися, або змінилися мінімально.

Важливо підкреслити, що фактична частка працівників структурних підрозділів на момент становить лише 81%. Керівний склад порівняно молодий за віком; однак вони мають значний професійний досвід державної служби. Станом на 1 січня 2020 року 23,8% загальної кількості керівних працівників мають стаж державної служби до 3 років, 17,8% – від 3 до 5 років, 24,8% – від 5 до 10 років, 29,7% – більше ніж 10 років досвіду.

Переважає більшість управлінців – жінки. Але з підвищенням престижності державної служби кількість працівників чоловічої статі збільшується.

Аналіз складу службовців за рівнем освіти свідчить про постійне збільшення в управлінні фахівців з повною вищою освітою і постійно зростає. Динаміку зростання освітнього рівня працівників управління відображено в таблиці 2.3.

У період з 2021 по 2024 рік спостерігаються помітні коливання плинності кадрів у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. 2021 рік зафіксував пік плинності 14,6%. Такий високий показник пов'язаний

насамперед зі звільненнями внаслідок досягнення працівниками граничного віку перебування на державній службі, а також збільшенням навантаження на персонал у зв'язку зі змінами пенсійного законодавства.

Таблиця 2.3

Аналіз якісного складу працівників управління за рівнем освіти

Роки	Штат	Працівники, які мають загальну та професійно-технічну освіту	Працівники, які мають неповну та базову вищу освіту	Працівники, які мають повну вищу освіту
2021	648	13	182	453
2022	1035	13	140	882
2023	659	13	100	546
2024	1200	15	150	1035

Примітка: Складено автором на основі даних Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

У 2022 році плинність кадрів впала до 7,1%. Такий спад можна пояснити реалізацією стратегії, спрямованої на стабілізацію робочої сили, яка включала підвищення кваліфікації працівників та створення сприятливих умов праці.

У 2023 році було зафіксовано помітне зростання плинності кадрів - 12,9%. Це збільшення можна пояснити добровільними звільненнями, спричиненими загостренням конкуренції на ринку праці та необхідністю адаптуватися до змін умов праці в умовах цифровізації процесів управління. І навпаки, у 2024 році плинність кадрів знизилася і склала 4%, що є найнижчим показником за аналізований період часу. Це покращення стало результатом впровадження нових механізмів мотивації працівників, створення системи адаптації нового персоналу та запровадження більш прозорих процедур кар'єрного просування.

Прийняття на роботу здійснюється відповідно до статті 15 Закону України "Про державну службу" та в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Важливим аспектом кадрової політики залишається конкурсний відбір і формування кадрового резерву.

Важливим елементом ефективності управлінської діяльності є не тільки кадрова стабільність, а й підвищення кваліфікації співробітників, оптимізація функцій структурних підрозділів. Ключовим підходом до вдосконалення кадрової політики є навчання співробітників, яке дозволяє їм адаптуватися до викликів сучасності та підвищити якість виконання своїх обов'язків.

Державна служба, як і інших органів виконавчої влади, державних підприємств, установ та організацій, у своїй діяльності керується загальними положеннями, встановленими постановою Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 р. № 1040.

Роль управління пенсійним забезпеченням включає надання консультативної підтримки щодо подання та оформлення документів, необхідних для призначення іноземної пенсії та/або перевірки страхового стажу в межах іноземної юрисдикції. Згідно з міжнародними угодами, він веде листування з відповідними органами інших держав щодо пенсійних прав громадян [26].

Пропозиції: 1. Скасувати функцію, пов'язану з тим, що з липня 2022 року листування з відповідними установами інших держав веде управління з питань виконання міжнародних договорів Пенсійного фонду України. 2. Покласти на функцію фінансово-господарського управління моніторинг інформації реєстру застрахованих осіб з Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування для виявлення ознак неоформленої зайнятості, порушень законодавства про працю та сприяння обміну такою інформацією.

Рекомендації: Автоматизації функції можна досягти шляхом систематичної перевірки та порівняння даних Реєстру застрахованих осіб з даними Державного реєстру загальнообов'язкового державного соціального страхування. Крім того, слід розглянути функцію управління персоналом щодо організації роботи з обліку робочого часу працівників Головного управління.

Рекомендації включають автоматизацію формування табелів згідно з наказами та лікарняними в програмному забезпеченні «Опрацювання документів» та «Альфа-бухгалтерія». Крім того, функція управління внутрішнім аудитом має сприяти щомісячному нагляду за результатами контрольних заходів, впроваджених у головному офісі, одночасно інформуючи директора головного офісу.

Рекомендації включають виключення функції, оскільки вона дублює подібне завдання. Наразі виконується функція, яка забезпечує адміністративний супровід прийому документів в електронному вигляді через електронний кабінет з їх реєстрацією в підсистемі «Документообіг»; однак у Положенні про управління адміністративного забезпечення це не передбачено [26].

Пропозиції включають інтеграцію підсистеми «Електронний суд» до підсистеми «Документообіг» для забезпечення комплексного обміну інформацією. Протягом усього періоду дії воєнного стану значимість усіх функцій у структурних підрозділах залишалася незмінною, причому більшість із них віднесено до критичних або важливих за своєю актуальністю.

У світлі європейських операційних стандартів та надання послуг важливо модернізувати систему управління персоналом ПФУ, що дозволить підвищити продуктивність у всіх сферах діяльності. В першу чергу це стосується вдосконалення процесу адаптації нових співробітників, оптимізації процедур підбору персоналу, оновлення систем внутрішньої комунікації та встановлення регламентів оцінки ефективності співробітників шляхом матеріального заохочення. Крім того, важливими факторами є забезпечення прозорості та відкритості діяльності ПФУ та підвищення престижу організації як роботодавця.

Можливості для посилення та вдосконалення кадрового забезпечення Пенсійного фонду України такі: 1. Створення нової організаційної основи органів пенсійного забезпечення в поєднанні з ліквідацією об'єднаних управлінь на районному рівні призвело до створення сервісного центру.

співробітники, які відчувають дефіцит місцевих кадрових служб. Ця ситуація негативно вплинула на спілкування між співробітниками та керівництвом людських ресурсів. Рекомендовано кадровій службі здійснювати інформаційно-просвітницькі ініціативи щодо нюансів державної служби, надання щорічних відпусток, навчання державних службовців та інших аспектів кадрового забезпечення ПФУ.

2. Роль психолога повинна бути визначена для оцінки сумісності індивідів, вирішення конфліктних ситуацій і створення оптимального соціального та психологічного середовища. Такий підхід зрештою підвищить загальний рівень задоволеності, тим самим позитивно вплинувши на виконання обов'язків, покладених на головний офіс [27].

3. Необхідна подальша реалізація значущих мотиваційних стратегій, включаючи адаптацію новоприйнятих співробітників, налагодження ефективних механізмів зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими, створення згуртованої команди особистостей зі спільними цінностями.

4. Незважаючи на вжиті заходи, законодавча база, яка регулює кадрову діяльність, не відповідає потребам суспільства. Необхідно на законодавчому рівні вирішити ключові кадрові питання, а саме: запровадити більш ефективний механізм забезпечення рівного доступу до державної служби для всіх громадян України відповідно до конституційного законодавства; заборона будь-яких привілеїв чи обмежень за будь-якими критеріями; посилення підходу до розмежування принципів і норм публічного і приватного права, що сприятиме регулюванню відносин у сфері публічних послуг; удосконалення системи державної служби з урахуванням точки входу та можливостей кар'єрного зростання на основі професійних здібностей; забезпечення ефективності системи постійного професійного навчання; зміцнення правових засад надання управлінських послуг державним службовцям; реформування структури оплати праці державних службовців; та посилення персональної відповідальності за порушення законодавства [29].

5. Впроваджувати сучасні методи та засади управління персоналом в діяльності органів ПФУ, спираючись на зразковий досвід з-за кордону з урахуванням встановлених стандартів у цій сфері. При цьому доцільно буде дотримуватися наступних рекомендацій [28]:

- створення спеціалізованої програми, спрямованої на впровадження інноваційних практик з урахуванням національних особливостей;
- забезпечити правові, фінансові та організаційні основи регулювання інноваційного процесу;
- експериментально поетапно впроваджувати різноманітні моделі організації кадрової служби.

6. Розробити нові мотиваційні стратегії, які б стимулювали державних службовців постійно вдосконалювати свої знання, навички та компетенції. Крім того, створити систему, яка узгоджує результати щорічної оцінки службової діяльності з рівнями кваліфікації, компетенції, професійних якостей, освіти та відповідних рівнів заробітної плати та просування по службі. Такий підхід сприятиме зменшенню плинності кадрів та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

7. Відповідні організації та їх лідери повинні сприяти процесу формування команди, використовуючи взаємопов'язані організаційні, фінансові, матеріальні та моральні ресурси. Такий підхід має створювати середовище, сприятливе для продуктивної залученості працівників, водночас забезпечуючи ефективну роботу органів ПФУ [29].

Важливим напрямком підвищення ефективності діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є реформування системи управління персоналом, зокрема шляхом впровадження адаптаційних механізмів. Враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, стає можливим досягти найвищої якості виконання функціональних завдань.

За результатами дослідження сформульовано декілька положень та висновків, які можуть стати основою для подальшого просування у вирішенні

різноманітних питань кадрового забезпечення діяльності Управління ПФУ у Хмельницькій області:

- провести реструктуризацію кадрових служб, передбачивши створення підрозділів, здатних виконувати основну стратегічну концепцію;
- створити базу даних з класифікацією психологічних типів працівників, що сприятиме створенню оптимального соціально-психологічного середовища та підвищенню продуктивності;
- сформулювати нову мотиваційну основу, спрямовану на забезпечення постійного вдосконалення професійних знань, умінь і навичок державних службовців. Запропоновані ініціативи дозволять організувати діяльність органів пенсійного забезпечення на основі співробітництва [28].

Оптимізацію штатної чисельності структурних підрозділів Головного управління пропонується здійснити шляхом перерозподілу персоналу між підрозділами.

2.2. Практичні аспекти реалізації заходів із адаптації працівників пенсійного фонду до професійної діяльності

Пенсійний фонд України є центральним органом виконавчої влади, що здійснює керівництво та управління солідарною системою загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, провадить збір, акумуляцію та облік страхових внесків, призначає пенсії та готує документи для їх виплати, забезпечує своєчасне і в повному обсязі фінансування та виплату пенсій, допомоги на поховання, інших соціальних виплат, які згідно із законодавством здійснюються за рахунок коштів Пенсійного фонду України, здійснює контроль за цільовим використанням коштів Пенсійного фонду України. Діяльність Пенсійного фонду України спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра праці та соціальної політики України.

Пенсійний фонд України вносить у встановленому порядку Міністру праці та соціальної політики України пропозиції з питань формування державної політики у сфері пенсійного забезпечення та соціального страхування, забезпечує її реалізацію. Пенсійний фонд України узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення законодавства і в установленому порядку вносить їх на розгляд Міністрові праці та соціальної політики України. У межах своїх повноважень Пенсійний фонд України організовує виконання актів законодавства та здійснює систематичний контроль за їх реалізацією [29].

Для забезпечення виконання Закону України «Про пенсійне забезпечення» було створено Пенсійний фонд України як самостійну фінансову структуру. Кошти фонду не включаються до державного бюджету і не можуть бути використані на інші цілі, крім виплати пенсій і допомоги. Адаптованість, тобто динамічна рівновага в системі «людина – професійне середовище», виявляється насамперед в ефективності діяльності. Ефективною можна назвати діяльність, що характеризується високою продуктивністю і якістю продукту, оптимальними енергетичними та нервово-психічними витратами, задоволеністю професіонала.

Реалізація заходів із адаптації працівників Пенсійного фонду до професійної діяльності є складним багаторівневим процесом, що передбачає комплекс організаційних, навчальних та соціально-психологічних заходів. Адаптація новопризначених співробітників у системі Пенсійного фонду має свої особливості, зумовлені специфікою функціонування установи, високим рівнем відповідальності працівників, а також необхідністю взаємодії з широким колом громадян. Це потребує глибокого аналізу ключових практичних аспектів адаптації, які дозволяють забезпечити ефективне входження нових кадрів у професійне середовище.

Перший етап адаптації працівників Пенсійного фонду пов'язаний із первинним ознайомленням з організаційною структурою установи, її

функціональними завданнями та правовою базою. Важливим аспектом є проведення вступних інструктажів, під час яких нові співробітники отримують інформацію про основні нормативні документи, що регулюють діяльність фонду, а також про порядок виконання ключових адміністративних процедур. На цьому етапі особлива увага приділяється ознайомленню з принципами державної політики у сфері пенсійного забезпечення та соціального захисту населення.

Другий етап передбачає поглиблене вивчення професійних обов'язків, методології розрахунку пенсійних виплат, процедур нарахування страхових внесків та інших фінансових аспектів діяльності Пенсійного фонду. На цьому рівні адаптації нові працівники активно взаємодіють із наставниками або кураторами, які здійснюють контроль за процесом їхнього входження в робочий процес. Наставництво в цьому випадку виступає як ефективний механізм передачі практичного досвіду, що значно прискорює адаптаційний період [30].

Третій етап адаптації спрямований на інтеграцію нових співробітників у професійний колектив. Взаємодія з колегами, встановлення продуктивних комунікацій та освоєння корпоративної культури є невід'ємними складовими цього процесу. Для підтримки адаптації на цьому рівні можуть проводитися спеціальні тренінги з розвитку командної роботи, комунікативних навичок та вирішення конфліктних ситуацій. Важливим є забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє швидшому пристосуванню новачків до умов роботи.

Практичним аспектом адаптації є застосування сучасних цифрових технологій для спрощення професійного навчання нових кадрів. Використання онлайн-курсів, відеоінструкцій, інтерактивних тестувань та симуляторів професійних завдань дозволяє значно підвищити ефективність навчального процесу. У Пенсійному фонді можуть бути розроблені спеціалізовані інформаційні платформи, що містять базу знань, інструктивні матеріали та алгоритми виконання основних операцій.

Окрім навчальних заходів, адаптація нових працівників передбачає розробку системи мотивації, яка сприятиме підвищенню їхньої залученості до роботи. На цьому етапі особливе значення мають такі фактори, як чіткість посадових обов'язків, справедливість системи оцінювання праці, можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Організація конкурсів професійної майстерності, можливість проходження додаткового навчання та участь у проєктах з оптимізації діяльності фонду сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників.

Важливим практичним аспектом адаптації є впровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволяє отримувати інформацію про труднощі, з якими стикаються новопризначені працівники. Регулярні опитування, індивідуальні консультації та зворотний зв'язок від керівництва сприяють оперативному виявленню проблем і розробці відповідних коригувальних заходів. Це дозволяє не лише поліпшити якість адаптаційного процесу, а й мінімізувати рівень стресу серед працівників [31].

Соціально-психологічний супровід адаптації працівників відіграє вагомую роль у їхньому професійному становленні. Нові співробітники можуть відчувати значний рівень напруги через складність робочих завдань та необхідність оперативного прийняття рішень. Для зменшення стресових факторів доцільно проводити психологічні тренінги, що сприятимуть розвитку стресостійкості, емоційної саморегуляції та ефективних стратегій подолання робочих труднощів.

Одним із ключових елементів адаптаційної програми є контроль за її ефективністю. Керівництво установи має періодично аналізувати результати впроваджених заходів, оцінювати рівень професійного зростання нових співробітників та визначати найбільш дієві методи підтримки адаптації. Використання аналітичних даних щодо продуктивності праці новопризначених службовців дозволяє коригувати програми адаптації відповідно до актуальних потреб організації.

Зрештою, ефективна адаптація працівників Пенсійного фонду безпосередньо впливає на якість виконання ними своїх обов'язків, рівень обслуговування громадян та загальну ефективність функціонування установи. Комплексний підхід до реалізації адаптаційних заходів дозволяє не лише підвищити професійну компетентність нових кадрів, а й створити умови для їхнього довгострокового залучення до роботи в державному секторі. Продовження розвитку адаптаційних програм та вдосконалення методів їх реалізації є важливими завданнями, що сприятимуть підвищенню ефективності функціонування Пенсійного фонду загалом.

Робота Пенсійного фонду під час війни стикається з унікальними викликами, які потребують швидкої адаптації не лише нових працівників, а й тих, хто вже має досвід роботи. Переміщення населення, руйнування інфраструктури, зміни в законодавстві та значне зростання кількості запитів від громадян змушують Пенсійний фонд перебудовувати свої робочі процеси. Працівники повинні швидко орієнтуватися в нових умовах, освоювати нестандартні алгоритми дій та адаптуватися до роботи в екстремальних ситуаціях. Це вимагає від них не тільки високої професійної компетентності, а й психологічної стійкості, здатності до прийняття рішень у стресових умовах [32].

Одним із ключових аспектів адаптації в кризовий період є навчання оперативного реагування на нестандартні запити громадян. Пенсійний фонд працює з вразливими категоріями населення – пенсіонерами, людьми з інвалідністю, родинами загиблих військових та переселенцями. Співробітники повинні не лише надавати роз'яснення щодо пенсійних виплат та соціальних гарантій, а й бути готовими до емоційно складної комунікації, коли клієнти перебувають у стані стресу чи розпачу. Тому адаптаційна програма включає тренінги з кризового спілкування, які допомагають новим співробітникам працювати з такими ситуаціями, знижуючи рівень конфліктності.

Важливим інструментом адаптації є цифровізація робочих процесів. Автоматизація процедур, впровадження електронного документообігу,

використання онлайн-систем для обліку звернень громадян значно полегшує роботу персоналу. В умовах війни особливу роль відіграє можливість дистанційної роботи, що дозволяє працівникам Пенсійного фонду виконувати свої обов'язки незалежно від місця перебування. Нові співробітники повинні швидко адаптуватися до цифрових сервісів, що потребує комплексного навчання, інструктажів та практичних занять із використанням спеціалізованих платформ.

Зміни в законодавстві та нормативно-правових актах, що регулюють соціальне забезпечення під час війни, вимагають від працівників Пенсійного фонду постійного підвищення кваліфікації. Нові закони та постанови ухвалюються в прискореному режимі, що створює необхідність швидкої адаптації до змін. У межах адаптаційної програми передбачені регулярні вебінари, навчальні модулі та інформаційні розсилки, які допомагають працівникам залишатися обізнаними щодо актуальних нормативних нововведень та ефективно застосовувати їх на практиці [33].

Психологічна підтримка є критично важливою для адаптації працівників Пенсійного фонду в умовах війни. Постійне навантаження, робота зі складними запитами, моральна відповідальність перед громадянами можуть призводити до професійного вигорання та зниження продуктивності. Тому в межах адаптаційних заходів передбачені програми психологічного розвантаження – індивідуальні консультації з психологами, групові зустрічі для обговорення стресових ситуацій, тренінги з емоційної стійкості та техніки саморегуляції.

Одним із особливих викликів адаптації під час війни є робота з ветеранами, які повертаються до цивільного життя та працевлаштовуються у Пенсійному фонді. Ці співробітники мають унікальний досвід, але також можуть стикатися з труднощами інтеграції у робочий процес через психологічні та фізичні наслідки бойових дій. Для них розробляються спеціальні адаптаційні програми, що передбачають поступове залучення до роботи, підтримку колективу, а також юридичні та медичні консультації.

Фізична безпека працівників Пенсійного фонду також стає важливим аспектом адаптації у воєнний час. У багатьох регіонах України підрозділи Фонду працюють у складних умовах, коли є ризик ракетних обстрілів або необхідність оперативної евакуації. Тому нові співробітники проходять навчання з основ безпеки: алгоритмів дій у разі повітряної тривоги, роботи в укриттях, організації безпечного документообігу. Це допомагає їм почуватися більш впевнено та забезпечує безперервність виконання службових обов'язків.

Командна взаємодія набуває ще більшого значення в умовах війни, коли кожен працівник має виконувати свої завдання максимально чітко та злагоджено. Для ефективної адаптації співробітників проводяться командні тренінги, симуляційні вправи на вирішення кризових ситуацій, а також спільні стратегічні наради, де обговорюються нагальні проблеми та пропонуються шляхи їхнього вирішення. Взаємопідтримка в колективі допомагає працівникам швидше адаптуватися до нових умов та зберігати високу працездатність [34].

Значну роль в адаптації нових працівників відіграє досвідчене керівництво. Наставництво та підтримка з боку більш досвідчених співробітників сприяють швидшому освоєнню професійних обов'язків, допомагають уникнути типових помилок та формують у новачків відчуття впевненості. В умовах війни керівництво Пенсійного фонду має не лише координувати робочі процеси, а й проявляти людяність та розуміння до своїх підлеглих, підтримуючи їх у складних моральних та емоційних ситуаціях.

Таким чином, адаптація працівників Пенсійного фонду в умовах війни виходить далеко за межі стандартних професійних заходів. Це комплексний процес, що поєднує в собі навчання, психологічну підтримку, цифровізацію, безпекові заходи та командну взаємодію. Успішна адаптація в кризових умовах не лише забезпечує ефективну роботу Фонду, а й допомагає працівникам зберігати професійну стійкість та моральну витримку, виконуючи важливу місію соціального захисту населення.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ ДО ВИКОНАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ОБОВ'ЯЗКІВ

3.1. Шляхи удосконалення механізмів професійної адаптації державних службовців

Адаптація новопризначених державних службовців є важливим процесом для забезпечення ефективного функціонування органів влади, зокрема, у таких важливих установах, як Головне управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області [35]. Цей процес не лише забезпечує плавний вступ співробітників у роботу, а й сприяє збереженню стабільності та ефективності в організаціях, що опікуються соціальними питаннями, такими як пенсійне забезпечення громадян.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення механізму професійної адаптації державних службовців у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

Напрямок адаптації	Мета та завдання	Очікувані результати
Навчання та підвищення кваліфікації	Охоплення знань з пенсійної реформи, нових технологій адміністрування	Підвищення професіоналізму та ефективності роботи
Менторство	Передача досвіду від досвідчених працівників до нових	Швидка адаптація новопризначених службовців
Психологічна підтримка	Подолання стресу та емоційного навантаження	Зниження рівня стресу серед службовців
Система оцінки та зворотного зв'язку	Оцінка результатів роботи та коригування процесу адаптації	Оперативне реагування на проблеми, підвищення ефективності
Розвиток комунікативних навичок	Навчання взаємодії з громадянами та колегами	Покращення обслуговування та комунікації

Примітка: Складено автором.

Першочерговим завданням для Пенсійного фонду є те, щоб усі новопризначені службовці швидко освоїли всі аспекти професійної діяльності, від обробки персональних даних до використання новітніх цифрових технологій для адміністрування пенсійних виплат. Тому важливо, щоб механізм адаптації включав навчання, менторство та соціальну підтримку працівників, аби вони могли ефективно виконувати свої обов'язки у найкоротші терміни.

Однією з основних проблем у кадровому забезпеченні Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області є відсутність практичного досвіду роботи у новопризначених працівників. Це часто призводить до зниження продуктивності та якості виконання завдань, які покладає держава. Натомість залучення висококваліфікованих кадрів із досвідом роботи ускладнюється через недостатність фінансових ресурсів для стимулювання їхньої праці [35].

Для вирішення цієї проблеми важливо впровадити якісну та системну адаптацію новопризначених співробітників, що дозволить швидко інтегрувати їх у робочий процес. Це, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність діяльності управління та надання послуг громадянам. Практичний досвід інших державних органів може стати основою для вдосконалення процесу адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області.

Зокрема, заслуговує уваги практика Сумської районної державної адміністрації, яка впровадила технологію наставництва як ключовий інструмент адаптації. Алгоритм цієї практики передбачає ознайомлення працівника із внутрішнім розпорядком установи, надання «путівника новачка», що містить необхідну інформацію для роботи, а також призначення досвідчених наставників для підтримки новопризначених працівників у період адаптації.

На основі цієї практики доцільно розробити власний алгоритм адаптації для Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, що може складатися із шести основних етапів:

1. Попередня підготовка. Напередодні виходу нового працівника на роботу відповідальний працівник управління зв'язується з ним і його керівником, перевіряє готовність робочого місця та готує необхідні інформаційні матеріали.

2. Перший робочий день. Нового співробітника зустрічають, ознайомлюють із наказом про призначення, посадовою інструкцією, правилами внутрішнього розпорядку, проводять інструктаж з охорони праці та коротку екскурсію будівлею. Працівникові надається «путівник новачка», який містить F.A.Q., контакти колег та іншу корисну інформацію.

3. Індивідуальний план адаптації. Для кожного нового співробітника розробляється індивідуальний план, що включає заходи, терміни їх виконання та критерії оцінки результатів.

4. Соціалізація та взаємодія. Організуються зустрічі з керівниками та працівниками інших підрозділів для ознайомлення з їхньою діяльністю та налагодження ефективної комунікації.

5. Моніторинг процесу адаптації. Протягом випробувального терміну проводиться оцінка успішності адаптації шляхом зворотного зв'язку з колегами та керівництвом.

6. Підбиття підсумків. Після завершення випробувального терміну працівник ініціює зустріч із керівником, де обговорюються результати роботи, досягнення та подальші завдання.

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 [36]. 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 відчувати свою залученість до колективу, свою причетність та користь, оскільки його думкою цікавляться та доручають важливу для колективу роботу [36].

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.

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 радником новопризначеного працівника та зможе допомогти в адаптації та

пристосуванні до нової роботи, зорієнтує щодо окремих моментів робочого процесу. Це може бути представник структурного підрозділу, в якому працюватиме нова особа [37]. Це має бути компетентна та комунікабельна людина.

Четвертий, заключний етап — забезпечення процесу контролю для перевірки успішності проведення адаптації новопризначеного працівника. Зворотний зв'язок є важливим елементом розвитку співробітників установи. Він може бути впровадженим у вигляді співбесіди та анкетування. Це дозволяє вчасно виявити і виправити помилки, закріпити необхідну поведінку на робочому місці, стимулювати професійний розвиток і допомогти працівнику досягти поставлених цілей.

Таблиця 3.2

Приклад анкети для оцінювання задоволеності умовами праці

Показник	Оцінка
	5 балів
1. Наскільки робота в нашій організації відповідає Вашим очікуванням?	
2. Оцініть наступні аспекти:	
— Я маю чітке розуміння своїх посадових обов'язків	
— Моя ініціативність заохочується	
— Мій керівник завжди відкритий до обговорення проблем	
— Є можливості для професійного та кар'єрного зростання	
— Мій професійний рівень відповідає посадовим обов'язкам	
— Мій наставник компетентний і професійний	
3. Як би Ви оцінили психологічну атмосферу в колективі?	
4. Оцініть такі аспекти:	
— У колективі панує дружня атмосфера, співробітники завжди готові допомогти	
— Відносини між працівниками хороші, але керівник створює напругу	
— Колектив розділений на групи, що конкурують між собою	
— Між працівниками часто виникають конфлікти, що заважають роботі	
5. Наскільки комфортними та безпечними є умови Вашої праці?	
6. Чи задоволені Ви системою оплати праці та заохочення?	
7. Чи відповідає зміст Вашої роботи посадовим обов'язкам?	

Примітка: Складено автором.

Процес адаптації новопризначених працівників є важливим чинником успішного функціонування кадрової системи, особливо в умовах динамічних змін, які відбуваються у Головному управлінні Пенсійного фонду України в

Хмельницькій області. Для забезпечення ефективної адаптації новопризначених працівників необхідне офіційне документальне регулювання цього процесу. Одним із таких документів є «Положення про адаптацію новопризначених працівників», яке пропонується як інструктивна база для наставників та працівників [38].

Проект ПОЛОЖЕННЯ про організацію адаптації працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає правила організації адаптації новоприйнятих працівників апарату, завдання наставництва, а також єдиний підхід до оцінки результатів проходження адаптації у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області.

1.2. Адаптація — це процес взаємного пристосування новоприйнятого працівника до професійних, соціальних та організаційних умов праці, який сприяє швидкому освоєнню обов'язків та інтеграції в колектив.

1.3. Основними завданнями адаптації є:

- прискорення процесу входження нового працівника в роботу;
- зменшення кількості помилок у виконанні посадових обов'язків;
- створення комфортних умов праці для нового працівника;
- формування позитивного ставлення до колективу та установи.

1.4. Положення використовується керівництвом, наставниками, а також працівниками, відповідальними за кадрову роботу.

2. Заходи, необхідні для адаптації новоприйнятих працівників

2.1. Процес адаптації триває від одного до трьох місяців та може співпадати з випробувальним терміном.

2.2. Відділ кадрового забезпечення оформляє Картку особистих даних новопризначеного працівника та розробляє перелік заходів для його адаптації (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Картка особистих даних новопризначеного працівника

Категорія	Відповідь
Ім'я	
Прізвище	
По батькові	
Дата народження	
Адреса	
Контактний телефон	
Назва посади	
Категорія посади	
Початок адаптації	
Закінчення адаптації	
Наставник(и)	
Керівник підрозділу	
Документ про призначення	

Примітка: Складено автором.

2.3. Для підтримки нового працівника призначається наставник, який:

- консультує працівника щодо виконання посадових обов'язків [39];
- сприяє інтеграції у колектив;
- допомагає пристосуватися до організаційної культури та традицій.

2.4. Наставник проводить першу співбесіду з працівником у день його виходу на роботу, складає звіт щодо психологічного портрету нового працівника та розробляє програму адаптації.

2.5. За підсумками програми наставництва новопризначений працівник подає звіт про проходження адаптації, а наставник — висновки щодо її успішності.

2.6. У завершальний день адаптації керівник проводить співбесіду для оцінки готовності працівника до самостійного виконання обов'язків та його інтеграції у колектив.

2.7. Для оцінки ефективності адаптації працівник заповнює форму зворотного зв'язку, яка додається до документів про адаптацію.

2.8. Усі матеріали щодо адаптації зберігаються у відділі кадрового забезпечення у трьох примірниках: для працівника, наставника та відповідального за кадрову роботу.

Згідно цього положення алгоритм організації адаптації новопризначених працівників матиме таку послідовність [40]:

1. Зустріч новоприйнятого працівника. Проводиться урочисте привітання новопризначених працівників колективом на загальних зборах працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області.

2. Ознайомлення з робочим місцем і структурою управління. Наставник працівника знайомить його з робочим місцем, приміщенням управління, його структурними підрозділами. Робоче місце облаштовується необхідною технікою та програмним забезпеченням, яке потрібне для виконання посадових обов'язків.

3. Ознайомлення з нормативною базою. Працівники відділу організаційного та кадрового забезпечення разом із наставником надають новопризначеному працівнику інформаційний пакет документів. До нього входять інформаційна довідка про установу, посадова інструкція, інструкція з діловодства, положення про Головне управління Пенсійного фонду України, правила внутрішнього службового розпорядку та інші нормативно-правові акти, залежно від посади працівника.

4. Проведення вступної бесіди. Новопризначеному працівнику роз'яснюються цінності Головного управління Пенсійного фонду, значення роботи державного органу для громадян, місія та завдання, що стоять перед установою. В процесі бесіди працівник отримує інформацію про організаційну структуру управління, розподіл обов'язків між працівниками, а також основні аспекти корпоративної культури.

5. Інтеграція в колектив. Наставник та працівники відділу кадрового забезпечення допомагають новачкові адаптуватися до професійних та неформальних відносин у колективі, знайомлять із традиціями управління. Особливий акцент робиться на правилах спілкування з відвідувачами, Кодексі поведінки працівника, дотриманні правил дрес-коду та вирішенні нетипових ситуацій у процесі роботи [41].

6. Ознайомлення з типовими помилками. Наставник, начальник відділу та відповідальні за ведення діловодства розповідають про основні помилки, які найчастіше допускають працівники під час оформлення документів.

7. Надання методичних рекомендацій. Протягом усього періоду адаптації наставник надає працівнику методичну допомогу та підтримку, допомагаючи у виконанні професійних обов'язків.

8. Зворотний зв'язок. Після завершення періоду адаптації працівник заповнює форму зворотного зв'язку для оцінки процесу.

Критерії оцінки успішності адаптації новопризначених працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області. Успішність адаптації працівників визначається рядом критеріїв, що оцінюються методом експертних оцінок. До експертів входять наставник і безпосередній керівник працівника [41]. Оцінювання проводиться за 10-бальною шкалою, де 10 балів — повністю задоволені роботою, 1 бал — працівник не виконав покладених обов'язків.

Таблиця 3.4

Критерії оцінки успішності адаптації новопризначених працівників Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області

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 значимості кожного критерію, після чого розраховується середній арифметичний показник.

Ідеальним результатом є значення 1,8 — чим ближче до нього, тим більшою є успішність адаптації працівника [41].

Проте, залишається необхідність подальшого вдосконалення роботи з кадрами, зокрема через розробку більш гнучких методів мотивації, спрямованих на залучення молодих спеціалістів і підтримку досвідчених працівників. Також важливо враховувати виклики, пов'язані із зовнішніми обставинами, такими як економічна нестабільність та зміни в законодавчій базі.

Загалом, ефективне кадрове забезпечення залишається ключовим чинником успішного функціонування Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, що потребує постійної уваги до підвищення якості роботи з персоналом.

3.2. Перспективи запровадження зарубіжного досвіду адаптації до професійної діяльності державних службовців

Адаптація державних службовців є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування державного апарату. Вона включає в себе не лише процес введення в професійну діяльність, а й стратегії, спрямовані на збереження високої продуктивності праці, мінімізацію стресу та адаптацію до змінюваних умов праці. За кордоном адаптація державних службовців включає різноманітні аспекти, зокрема правові, організаційні та психологічні [42].

Адаптація державних службовців до професійної діяльності є одним із ключових завдань державного управління в багатьох країнах світу. Її успішність безпосередньо впливає на ефективність виконання функцій державного апарату та якість послуг, що надаються громадянам. Розвинені країни приділяють значну увагу розробці механізмів, спрямованих на оптимізацію процесу адаптації, створення сприятливих умов для входження

нових співробітників у систему та забезпечення їхньої професійної стабільності. У цьому контексті досвід таких країн, як США, Німеччина, Франція, Японія, Швеція та інші, становить особливий інтерес.

У Сполучених Штатах Америки процес адаптації державних службовців базується на чітко структурованій системі підготовки та наставництва. Нові службовці проходять обов'язкові програми орієнтації, де їм пояснюють основи функціонування державного апарату, законодавчі вимоги, етичні стандарти та особливості міжвідомчої взаємодії. Одним із ключових елементів адаптації є система менторства, коли новачкам призначають досвідчених наставників, які допомагають їм у перші місяці роботи. Крім того, широко використовуються навчальні платформи для дистанційного підвищення кваліфікації, що дозволяє службовцям поєднувати професійний розвиток із виконанням робочих обов'язків.

У Німеччині особливий акцент робиться на правову підготовку державних службовців. Перед початком роботи вони проходять інтенсивні курси, присвячені вивченню нормативно-правових актів, процедур державного управління та специфіки взаємодії між різними рівнями влади. Адаптація нових працівників здійснюється у два етапи: перший включає ознайомлення з теоретичними аспектами роботи, другий — практичне навчання під наглядом кураторів. Для нових службовців у Німеччині також впроваджено систему атестацій, що дозволяє оцінити їхню готовність до виконання професійних завдань [43].

Франція вирізняється своєю централізованою системою підготовки державних службовців, яка спрямована на формування високого рівня професійної культури. Адаптація новопризначених службовців відбувається у рамках програм, організованих Національною школою адміністрації (École Nationale d'Administration, ENA). Програми включають лекції, стажування в органах влади та симуляції реальних робочих ситуацій. Такий підхід сприяє не лише швидкій адаптації, але й формуванню стратегічного мислення та навичок управління.

Японія, зі свого боку, використовує методологію інтеграції, що базується на принципах колективізму та поступового освоєння службових обов'язків. Нові службовці проходять обов'язкове навчання, зосереджене на етичних принципах, дисципліні та командній роботі. Особливістю японської системи є впровадження довгострокових адаптаційних програм, які передбачають регулярне ротаційне переміщення працівників між різними відділами. Це дозволяє службовцям набувати різнобічного досвіду та уникати вузької спеціалізації [44].

Швеція акцентує увагу на демократичності та прозорості в процесі адаптації. Нові службовці отримують доступ до відкритих ресурсів, що містять усю необхідну інформацію про структуру державного апарату, процедурні правила та ключові вимоги. Особливий акцент робиться на забезпеченні рівності можливостей, створенні умов для професійного зростання та психологічної підтримки. Одним із важливих елементів адаптаційного процесу є регулярне оцінювання ефективності службовців, що дозволяє оперативно виявляти проблеми та коригувати подальші дії.

Канада та Австралія вирізняються підходами, спрямованими на інтеграцію службовців у мультикультурне середовище. Враховуючи етнічне та культурне різноманіття, ці країни впроваджують спеціалізовані тренінги, спрямовані на розвиток міжкультурної комунікації та толерантності. У Канаді існують окремі програми для адаптації службовців-новачків, які працюють у віддалених регіонах, де необхідно враховувати специфіку місцевих громад.

У Великій Британії адаптація державних службовців зосереджується на практичному навчанні через стажування в реальних умовах роботи. Новачки отримують можливість брати участь у вирішенні актуальних завдань під керівництвом досвідчених колег. Важливу роль відіграє індивідуальний підхід до кожного службовця, що дозволяє враховувати їхні особисті потреби та професійні амбіції.

Важливим елементом адаптації є психологічна підтримка, яка впроваджується в багатьох країнах. Наприклад, у США та Австралії діють

програми з управління стресом та подолання емоційного вигорання. У країнах Скандинавії державні установи співпрацюють із психологами, які проводять регулярні консультації для нових працівників.

Важливо визнати, що зміцнення інтеграції між Україною та Європейським Союзом висуває на перший план необхідність приведення державної служби у відповідність до європейських стандартів, створюючи тим самим ключовий шлях для посилення організаційних та управлінських функцій службовців. Прийняття в Україні європейських стандартів державної служби зумовлює необхідність нормативно-правового врегулювання практики управління відповідно до чинного законодавства Європейського Союзу. Нова редакція Закону України «Про державну службу» (2015) містить фундаментальні європейські принципи щодо кадрового забезпечення органів державної влади, зокрема статус державних службовців, класифікацію посад, загальні умови вступу на державну службу та звільнення з неї, оплату праці та соціальні гарантії. Водночас зовнішньополітична спрямованість діяльності уряду в європейському контексті вимагає наявності кваліфікованих та професійних державних службовців, здатних ефективно співпрацювати з посадовими особами відповідних інституцій європейських держав [44]. У цьому плані особливо цінним є досвід Європейського Союзу, особливо щодо встановлення стандартів етичної поведінки посадовців у їх взаємодії з громадянами та представниками громадськості. Здатність українських державних службовців ефективно працювати поряд зі своїми європейськими колегами вимагає високого рівня професіоналізму, заснованого на підході, що ґрунтується на компетентності, і загальноприйнятих бізнес-атрибутах, викладених у нормативних актах відповідних установ Європейського Союзу.

Стратегічний підхід держави щодо досягнення повноправного членства України в Європейському Союзі (далі – ЄС) включає, серед інших завдань, удосконалення системи державної служби України. Починаючи з 2000 року низкою указів Президента та постанов Кабінету Міністрів України було започатковано реалізацію концептуальних програм, спрямованих на

інтеграцію України до Європейського Союзу та приведення інституту державної служби до стандартів ЄС. У сфері державної служби визначено декілька основних пріоритетів: удосконалення нормативно-правової бази, що регулює діяльність державної служби; оптимізація системи оплати праці працівників органів державної влади; встановлення процедур надання державних послуг та встановлення вимог професійної етики для державних службовців; а також професіоналізація державної служби та підвищення ефективності управління державною службою. У 2015 році основні стандарти ЄС щодо державної служби були кодифіковані в Законі України «Про державну службу» [45].

Процеси інтеграції України до Європейського співтовариства формують нові напрями діяльності органів влади та встановлюють нові обов'язки для державних службовців. Вони включають сприяння відносинам і співпраці з органами влади та міжнародними установами європейських країн у гуманітарній, соціально-політичній та політико-правовій сферах; залучення до міжнародного співробітництва в соціально-економічному секторі; залучення як внутрішніх, так і іноземних інвестицій разом з іншими фінансовими ресурсами; об'єднання зусиль з міжнародними організаціями для взаємної підтримки соціальних ініціатив; пом'якшення загроз міжнародному миру та безпеці, а також боротьба з тероризмом, торгівлею людьми та контрабандою; посилення транскордонного співробітництва; підготовка та реалізація спільних проектів; організація офіційних візитів, зустрічей, форумів, круглих столів, конференцій; сприяння обміну інформацією, досвідом, знаннями та технологіями. Налагодження коопераційних зв'язків між органами державної влади України та країнами ЄС зумовлює необхідність нових стандартів професійної компетентності державних службовців. Така компетентність у європейській інтеграції потребує спеціальних знань, умінь та навичок, необхідних для виконання завдань і обов'язків, а також здатності демонструвати відповідні моральні та професійні якості під час співпраці з колегами з ЄС. Основними компонентами професійної компетентності

чиновників, які займаються європейською інтеграцією, визначено інституційну, правову, комунікативну, морально-етичну та соціальну компетентності [45].

Залучення працівників до професійної діяльності в межах ЄС вимагає всебічного розуміння структури, обов'язків і функцій інституцій Європейського Союзу, а також ознайомлення з правовою базою та основними сферами діяльності держав-членів ЄС. Зокрема, державним службовцям потрібні спеціальні знання, які включають знання інститутів та правових систем Європейського Союзу, розуміння природи та процесів розробки європейської політики та процедур прийняття рішень, розуміння національних пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС, а також знайомство з відповідними галузями промисловості, зацікавленими сторонами та мережами формування політики в ЄС.

У контексті співпраці в рамках євроінтеграційних процесів комунікативна компетентність постає життєво важливим аспектом професійних здібностей державних службовців. Ця компетентність охоплює як професійне мовленнєве спілкування, так і навички міжособистісного спілкування, необхідні для взаємодії між урядом і суспільством. Державні службовці, залучені до співпраці з інституціями ЄС, повинні володіти здатністю планувати та координувати міжнародні заходи, проводити ділові зустрічі, розробляти нормативні документи та концептуальні програми. Крім того, вони повинні бути вправними в публічних виступах, ефективно керувати процесом спілкування та використовувати різні комунікаційні техніки. Глибоке розуміння та застосування дипломатичного етикету, а також налагодження ефективної комунікації зі ЗМІ також мають вирішальне значення. Крім того, володіння однією з офіційних мов ЄС є важливою передумовою успішної комунікативної взаємодії між державними службовцями. Мовна політика Європейського Союзу зосереджена на сприянні багатомовності, збереженні мовного розмаїття та забезпеченні співіснування офіційних мов, регіональних мов і мов невеликих корінних громад по всій

Європі. Відповідно до Статуту Ради Європи, англійська, французька та німецька визнано вищим статусом «процедурних» мов Європейської комісії. У більшості європейських країн, особливо в пострадянському регіоні, включаючи Латвію, Польщу та Словаччину, кандидати на посади державних службовців або діючі службовці зобов'язані володіти однією з офіційних мов Ради Європи. В Україні, як передбачено Законом «Про державну службу», вимога володіння іноземною мовою, яка визнана однією з офіційних мов Ради Європи, поширюється виключно на осіб, які бажають вступити на державну службу на посаду категорії «А».

Функціонування органів влади в європейському контексті підкреслює необхідність специфічних професійних та ділових якостей серед працівників. Когорта українських дослідників, опираючись на своє дослідження під назвою «Інституційний розвиток та формування адміністративної спроможності для європейської інтеграції України», дослідила компетенції та поведінку, які використовують Європейська Комісія, Європейське бюро відбору на державну службу, а також висновки голландського Інститут державного управління. Їхні висновки свідчать про значне розмаїття термінології та практик, пов'язаних із наймом спеціалістів у різних країнах-членах ЄС [45]. Тим не менш, спостерігається переважаюча тенденція: створення та впровадження системи управління та розвитку людських ресурсів, яка визначає компетенції, необхідні для ефективного виконання роботи. Зокрема, основні компетенції, які очікуються від державних службовців у країнах Європейського Союзу, охоплюють знання інституційних рамок і процедур; стратегічне передбачення; соціальні здібності; цілісність; лідерство; організаторські здібності; управління персоналом; спільна командна робота; ефективне спілкування; навички ведення переговорів; здатність до вирішення проблем і критичне судження; а також розуміння корпоративної культури.

В Україні постановою Кабінету Міністрів від 30 вересня 2022 року №1106 визначено вичерпний перелік професійних компетенцій, необхідних для державних службовців. Для осіб категорії «А» ці компетенції включають

знання законодавства, управління змінами, лідерство, ефективне прийняття рішень, управління ефективністю, розвиток людських ресурсів, спілкування та взаємодія, досягнення результатів, обробка інформації, європейська інтеграція, знання іноземних мови та професійних знань. Водночас від державних службовців категорій «Б» та «В» очікуються знання законодавства, лідерські навички, комунікативні здібності та здібності до взаємодії, ефективне прийняття рішень, управління персоналом та організація роботи, цифрова грамотність, впровадження змін, командна робота та співпраця, адаптованість до змін, євроінтеграція, володіння іноземною мовою та відповідні професійні знання.

Головні принципи та стандарти поведінки посадових осіб в органах влади європейських країн встановлюють фундаментальні критерії професійної поведінки цих посадових осіб, яка спрямована на просування суспільних цінностей. У сфері державної служби в органах влади Європейського Союзу певні якості є особливо важливими для працівників, зокрема відкритість, законність, підзвітність, доброчесність, ініціативність, креативність, новаторство, наполегливість, навички вирішення конфліктів, здатність до змін і відданість справі. О.Ф. Мельников зазначає, що під час навчання державних службовців, які готуються виконувати адміністративні посади, інтелектуальні та поведінкові якості кандидатів оцінюються за певними критеріями. До них відносяться особисті здібності, такі як сприйнятливність, інтелект, ясність висловлювань, трудова етика, навички оцінки, особиста поведінка та здатність досягати бажаних результатів, що включає в себе готовність до роботи, кваліфіковане, сумлінне та своєчасне виконання покладених обов'язків, а також як ініціативність і самостійність [45].

В Україні законодавчі акти окреслюють європейські стандарти поведінки працівників. Відповідно до статті 8 Закону України "Про державну службу" до основних обов'язків державного службовця належать додержання Конституції і законів України, недопущення порушень прав і свобод людини і громадянина, додержання засад державної служби етичної поведінки,

уникнення конфлікту інтересів, а також сумлінного та сумлінного виконання службових обов'язків під час перебування на державній службі. Крім того, Закон України «Про запобігання корупції» (Розділ VI «Правила етичної поведінки») встановлює вимоги до поведінки осіб, наголошуючи на необхідності дотримання як правових повноважень, так і етичних стандартів поведінки; у стосунках з керівниками, колегами, підлеглими та громадянами бути ввічливими; дотримуватися політичної нейтральності; діяти неупереджено; компетентно і відповідально виконувати професійні обов'язки; не розголошувати інформацію та утримуватися від виконання незаконних рішень чи доручень. Крім того, Національне агентство України з питань державної служби затвердило загальні рекомендації щодо етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Очікується, що їхні дії відобразатимуть високий рівень культури спілкування та відповідатимуть принципам доброчесної поведінки. Важливим аспектом професійної компетентності державних службовців щодо європейської інтеграції є соціальний вимір, який, зокрема, охоплює громадянську компетентність.

Громадянська компетентність визначається налагодженням взаємодії з різноманітними соціальними інститутами та спільнотами, реалізацією громадянських прав і обов'язків, підвищенням якості публічних послуг. У контексті європейської інтеграції державним службовцям важливо визначати пріоритети потреб громадян і сприяти ефективній співпраці як з громадськістю, так і з представниками організацій громадянського суспільства. Ця компетентність вимагає від державних службовців певних особистих якостей, серед яких першочерговими є порядність, принциповість, патріотизм, відповідальність та здатність формувати партнерські відносини, які сприяють взаємодії з суспільством [44].

Громадянська компетентність ґрунтується на розумінні демократії, справедливості, рівності та громадянських прав, у тому числі закріплених Європейським Союзом. Він відзначається здатністю конструктивно та

ефективно взаємодіяти з різними соціальними інститутами та спільнотами та передбачає активну участь громадян у громадських справах, підтримку соціального різноманіття, відданість сталому розвитку та готовність підтримувати соціальні цінності. Загалом можна зробити висновок, що громадянська компетентність втілює в собі здатність державних службовців створювати змістовні взаємодії з громадянами та представниками громадськості, враховувати інтереси різних верств населення та підтримувати відповідальність перед суспільством.

Законодавчі акти, що регулюють діяльність працівників у Європейському Союзі, встановлюють рамки етичної поведінки та передбачають стандарти, необхідні для виконання службових обов'язків на високому рівні професіоналізму. В Україні підвищення ефективності управлінських та адміністративних функцій може бути досягнуто через спроможність державних службовців дотримуватись європейських стандартів та брати участь у євроінтеграційних ініціативах. Розвиток і підвищення професійної компетентності державних службовців у питаннях європейської інтеграції вимагає врахування компетенцій, ділової хватки, моральної доброчесності, етичних принципів та соціальних характеристик, притаманних управлінській діяльності.

Приведення державної служби до стандартів Європейського Союзу підвищує ефективність управлінської діяльності органів державної влади та зумовлює необхідність професійної компетентності державних службовців усіх категорій і рангів у питаннях євроінтеграції [45]. Це включає в себе розуміння структури, обов'язків і правової бази інституцій ЄС; ефективні комунікативні здібності та навички управління взаємодією влади та громадськості; дотримання етичних і моральних норм, а також професійних якостей; і соціальна спрямованість у їхніх професійних починаннях, яка ґрунтується на громадянській компетентності, спрямованій на сприяння взаємодії з громадянами та представниками громадськості. Розвиток професійної компетентності державних службовців у питаннях європейської

інтеграції потребує системного та цілісного підходу, який враховує різноманітні компоненти: інституційно-нормативний, комунікативний, компетентнісний, морально-етичний та соціальний виміри.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних і практичних аспектів адаптації державних службовців, в тому числі у Головному управлінні Пенсійного фонду України в Хмельницькій області, було встановлено, що адаптація є важливим процесом, який суттєво впливає на ефективність виконання професійних обов'язків, стабільність кадрового складу та загальну результативність діяльності організації. Адаптація охоплює не лише освоєння функціональних обов'язків, а й інтеграцію в соціально-психологічне середовище колективу, що є критично важливим для формування здорового мікроклімату в організації.

Аналіз теоретичних аспектів дозволив встановити, що професійна адаптація охоплює психологічну, організаційну, соціальну та правову складові, які взаємопов'язані та формують основу для успішного входження працівника в професійне середовище. Вона сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню мотивації та формуванню професійної компетентності, що є ключовими умовами ефективної діяльності державного службовця. Саме завдяки системному підходу до адаптації можна забезпечити поступове входження працівника у професійну діяльність та його продуктивну роботу в державній установі.

Дослідження механізмів адаптації державних службовців засвідчило, що цей процес базується на таких основних складових, як наставництво, професійна підготовка, оцінка результатів роботи, а також використання інструментів мотивації. Дієвість адаптаційних механізмів значною мірою залежить від загальної політики управління персоналом у державному секторі та можливості її гнучкого коригування відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Важливу роль у механізмах адаптації відіграє зворотний зв'язок, який дозволяє оцінювати ефективність заходів та оперативно вносити корективи для оптимізації адаптаційного процесу.

Аналіз кадрового забезпечення Головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області показав, що динаміка змін у кадровому складі є важливим чинником, який впливає на необхідність удосконалення адаптаційних заходів. Зміни у чисельності та складі персоналу свідчать про певні труднощі у забезпеченні стабільності кадрового потенціалу, що може бути зумовлено як зовнішніми факторами, так і внутрішньою політикою управління персоналом. Отже, для підвищення рівня адаптації працівників необхідно впроваджувати сучасні методики, спрямовані на закріплення кадрів та їхню ефективну інтеграцію у професійне середовище.

Практичні аспекти реалізації заходів із адаптації працівників Пенсійного фонду України в Хмельницькій області свідчать про важливість комплексного підходу до цього процесу. Зокрема, ефективність адаптації значною мірою залежить від рівня комунікації між новими працівниками та керівництвом, доступності інформаційних ресурсів, а також можливості участі в навчальних заходах. Разом із тим виявлено певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем персоналізованої підтримки, що вимагає більш глибокого підходу до розробки адаптаційних програм. Важливим є створення сприятливого соціально-психологічного клімату, який сприятиме зниженню рівня стресу та підвищенню продуктивності працівників.

Шляхи удосконалення механізмів професійної адаптації державних службовців повинні включати впровадження інноваційних методів навчання, вдосконалення системи наставництва та зворотного зв'язку, а також використання технологій для забезпечення більш ефективної інтеграції працівників у професійне середовище. Розробка гнучких та адаптивних програм дозволить не лише полегшити процес входження нових працівників у професійну діяльність, а й сприятиме підвищенню їхньої мотивації та залученості. Особливо важливим є впровадження диференційованих підходів до адаптації, що враховуватимуть індивідуальні особливості працівників та специфіку їхніх посадових обов'язків.

Аналіз перспектив запровадження зарубіжного досвіду адаптації державних службовців показав, що використання найкращих міжнародних практик може значно покращити ефективність цього процесу в Україні. Особливо цінним є досвід країн із розвинутою системою державної служби, де активно застосовуються такі методи, як інтерактивне наставництво, індивідуальні програми розвитку та технологічні платформи для навчання та комунікації. Запровадження елементів зарубіжного досвіду дозволить удосконалити наявні механізми адаптації, забезпечити їхню гнучкість та ефективність, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню продуктивності державної служби в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація працівників: оцінка за результатами адаптації (приклад). Державний службовець. 2020. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/july/issue-7/article-109686.html> (дата звернення: 05.12.2024).
2. Арабчук Я. І. Фінансова стабільність – запорука соціальної політика (ПФУ від респекту до панахиди) / Я. І. Арабчук // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 8. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/33.pdf (дата звернення: 05.12.2024).
3. Александров Д. О., Охріменко І. М. Особливості професійнопсихологічної 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 (дата звернення: 05.12.2024).
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: 05.12.2024).
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.
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: 05.12.2024).

9. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки, 2017 Вип. 17. С. 556–561.
10. 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.
11. Дикань В. Л. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2018. № 62. С. 297–305.
12. Корінь М. В. Формування системи кадрового забезпечення розвитку інфраструктури залізничного транспорту в транскордонних регіонах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 29–37.
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. й доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
14. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с
15. 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: 05.12.2024).
16. Лобза А. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Економічні науки, 2018. №12. С. 287–291.
17. 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.
18. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка і суспільство, 2017. № 13. С. 602-608.
19. Макарова О. В. Соціальна політика в Україні: монографія. / О. В. Маркова. – К.: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2015. – 244 с.

20. Малишко Є. О. Аналіз сучасного стану та розвитку системи пенсійного забезпечення в Україні / Є. О. Малишко // Інфраструктура ринку. – 2020. – Вип. 45. – С. 233–241.
21. Мирошниченко І. С. Сучасні проблеми пенсійного забезпечення: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії / І. С. Мирошниченко // Фінанси та оподаткування. – 2012. – Вип. 4. – С. 45–46.
22. Мірошник Л. О. Проблеми впровадження пенсійного страхування в Україні / Л. О. Мірошник, К. С. Біська // Економіка та суспільство. – 2023. – №
23. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2249> (дата звернення: 13.12.2024).
24. Парфьонов Я. В. Реформування пенсійної системи України в умовах трансформаційних змін / Я. В. Парфьонов // Public Administration and Regional Development. – 2022. – № 16. – С. 537–556.
25. Приходченко О. Ю. Система пенсійного забезпечення та методи її оцінки / О. Ю. Приходченко // Економічний вісник. – 2020. – № 2. – С. 88–96.
26. Реформа пенсійної системи: складні часи вимагають системних рішень / Економічна правда. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/12/700032/> (дата звернення: 13.12.2024).
27. Рудик В. К. Особливості розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні на сучасному етапі проведення пенсійної реформи / В. К. Рудик, С. В. Бурденюк // Облік і фінанси. – 2020. – № 1 (87). – С. 124–128.
28. Сидор І. П. Державне пенсійне страхування в Україні : сучасні тенденції та виклики/ І. П. Сидор // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. – 2018. – № 2 (66). – С. 210–222.
29. Сіньова Л. Пенсійне забезпечення як різновид соціальної функції держави / Л. Сіньова // Публічне право. – 2018. – № 3 (31). – С. 164-174.

30. Смутчак З. В. Система пенсійного забезпечення як складова соціального захисту населення / З. В. Смутчак // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – № 5 (02). – С. 66–69.
31. Стецюк Т. Пенсійне забезпечення як складова соціальних гарантій розвитку суспільства / Т. Стецюк // Економічний аналіз. – 2020. – № 1. Том 30. – С. 149–155.
32. Фінанси пенсійного забезпечення : монографія / І. Я. Чугунов, О. В. Насібова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 248 с.
33. Фурдак М. М. Система пенсійного забезпечення в Україні – деякі аспекти реформування / М. М. Фурдак // Бізнес-інформ. – 2021. – № 6. – С. 176–173.
34. Шалієвська Л. І. Пенсійне забезпечення в системі економічної безпеки держави: монографія / Л. І. Шалієвська. – Львів: «Растр-7», 2020. – 196 с.
35. Шевченко С. О. Генезис правового регулювання пенсійного забезпечення в Україні / С. О. Шевченко // Public Administration and Regional Development. – 2022. – № 18. – С. 1205-1221.
36. Юрій С. І. Соціальне страхування: підручник / С. І. Юрій, М. П. Шаварина, Н. В. Шаманська. – Київ: Кондор, 2004. – 464 с.
37. Komitet ministriv Rady Yevropy (2000), Rekomendatsiia No. R (2000) 10 shchodo Modelnoho kodeksu, [Online], available at: http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=C75D14A4396DDB62F4F196E8FD76B58E?art_id=48082&cat_id=46352
38. Rudakevych, M.I., «Ideini osnovy ta normatyvni standarty etyky derzhavnykh sluzhbovtziv krain Yevropeiskoho Soiuzu», [Online], available at: https://shron1.chtyvo.org.ua/Rudakevych_Mariia/Ideini_osnovy_ta_normatyvni_standarty_etyky_derzhavnykh_sluzhbovtziv_krain_Yevropeiskoho_Soiuzu.pdf?
39. Serhienko, E.O. (2015), «Hromadianska kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv yak chynnyk rozvytku hromadianskoho suspilstva», Teoriia i praktyka

derzhavnoi sluzhby: stratehiia reform 2020, materialy VIII Mizhnarod. nauk.Fprakt. konf., 30 zhovtnia – 23 lystopada, DRIDU pry Prezydentovi Ukrainy, Dnipropetrovsk, [Online], available at: http://www.dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/material_dums_2015.htm.

40. Khadzhyradieva, S.K. (2005), Teoriia i praktyka pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv do profesiino-movlennievoi komunikatsii, monohrafiia, ORIDU NADU, Odesa, 294 p.

41. Charkina, A.O. and Cherniakhivska, V.V. (2019), «Tsyvilizatsiinyi vymir natsionalnoho derzhavotvorenna: adaptatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy do standartiv Yevropeiskoho Soiuzu», [Online], available at: <http://www.kdpunt.gov.ua/uk/content/cyvilizatsiynyy-vymir-natsionalnoho-derzhavotvorennya-adaptatsiya-derzhavnoyi-sluzhby-ukrayiny>

42. Maslach CM. Job burnout: new directions in research and intervention CM. Maslach. Current Directions in Psychological Science. 2003. P. 189-192.

43. McCauly, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott. Assessing the developmental components of managerial jobs. Journal of Applied Psychology. 1994. Vol. 79. P. 544-560.

44. Schwab J.J. How to avoid burn-out in medical practice. KMA Journal. 1995. P. 93. 8

45. Wasylyshyn, K. On the full actualization of psychology in business. Counseling Psychology Journal: Practice and Research. 2001. Vol. 53. P. 22.