

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-21>

УДК 352.08-044.332

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

IMPROVING ONBOARDING MANAGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS IN MODERN CONDITIONS

Гринчук Юлія Сергіївна

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0297-7432>

Коваль Надія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1244-9297>

Сторчеус Віталій Анатолійович

бакалавр,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5861-8919>

Grynychuk Yulia, Koval Nadiia, Storcheus Vitaliy
Bila Tserkva National Agrarian University

Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів управління адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування. Доведено, що адаптація (онбординг) є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки від її ефективності залежить продуктивність праці, лояльність працівників та загальна ефективність організації. В статті проаналізовано особливості управління адаптацією посадових осіб в Узинській міській раді. За результатами опитування працівників визначено успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб, а також елементи та напрями процесу адаптації, які потребують посиленої уваги та зусиль з боку суб'єктів процесу адаптації. На основі аналізу кращих практик адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також наукових праць з предмету дослідження обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення процесу адаптації посадових осіб місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Ключові слова: адаптація персоналу, посадові особи місцевого самоврядування, методи та інструменти адаптації, програма адаптації.

The article explores theoretical, methodological, and practical aspects of managing the onboarding process of local government officials. It proves that adaptation (onboarding) is an important element of the personnel management system, since labor productivity, employee loyalty, and overall efficiency of the organisation depend on its effectiveness. The article analyses various interpretations of the term "adaptation" ("onboarding"), as well as the goals and principles of personnel adaptation. It provides a classification of adaptation types by content, level of implementation, subject-object relationships, and level of process completion. The article characterises the general stages of the onboarding process, methods and tools of personnel adaptation; it also identifies factors affecting the success of this process, as well as modern methods for assessing the effectiveness of the onboarding process. The article analyses the staff structure of the executive apparatus of Uzyn City Council by length of service in local government bodies, based on which it concludes that an onboarding mechanism for newly appointed or transferred local government officials must be established for officials to quickly achieve the expected level of performance. It establishes that the organisation and coordination of the onboarding procedure in Uzyn City Council is entrusted to the Department of Organizational and Information Support and Personnel Management, whose employees are guided by the Methodological Recommendations on the Procedure for Adapting Newly Appointed Local Government



Officials in Local Government Bodies, approved by Order No. 55-22 of the National Administration of State Service of Ukraine dated 08.07.2022. The article identifies successful practices for organising the onboarding process of newly appointed officials based on the results of the employee survey. It also identifies elements and areas of the process that require increased attention and effort from the subjects of the process. The article analyses the best onboarding practices and scientific works on this subject to substantiate proposals for improving the onboarding process of local government officials in modern conditions in the following areas: safety and security, psychological support, information support, development of soft skills, motivational support, and digitalisation.

Keywords: personnel adaptation, personnel onboarding, local government officials, adaptation methods and tools, adaptation program, onboarding.

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

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

Нині питання професійної адаптації персоналу ще більше актуалізуються у зв'язку з втратою Україною внаслідок війни 40 % працездатного населення [4]. Нестача кадрів, середній дефіцит яких у компаніях становить близько 15 % від штату, змушує їх керівників наймати менш кваліфікованих працівників, що разом з необхідністю впровадження цифрових технологій та інноваційної техніки значно посилює роль адаптації персоналу в забезпеченні ефективної роботи підприємств та організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні засади адаптації персоналу (сутність, етапи, принципи, методи, а також особливості в умовах віддаленої роботи) розглянуто в праці Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. [1]. Василик А. та Мурза К. систематизували основні чинники успішної адаптації персоналу, охарактеризували основні процедури та практики онбордингу, визначили основні помилки в їх організації [2]. Назаров Н. К. та Степанова Е. Р. сформулювали основні цілі адаптації персоналу та сформували перелік ключових методів, за допомогою яких доцільно оцінювати ефективність адаптивних заходів у кризові періоди функціонування вітчизняного бізнесу

[3]. Сибірцев В. В. та Сочинська-Сибірцева І. М. розглянули основні складники адаптації персоналу, які є актуальними для вітчизняних організацій в умовах форс-мажорних обставин, а саме: психологічну, корпоративну, мотиваційну адаптації, убезпечення життя [5]. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. сформулювали методологічні принципи побудови ефективних програм онбордингу та виокремили основні аспекти максимального пристосування політики адаптації персоналу під вимоги воєнного часу [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте спостерігаємо нестачу наукових досліджень щодо побудови ефективної системи адаптації посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання): дослідження теоретико-методичних аспектів процесу адаптації персоналу організації; аналіз особливостей процесу адаптації посадових осіб на прикладі Узинської міської ради; розробка рекомендацій щодо практичного використання ефективних методів та інструментів онбордингу персоналу в сучасних умовах з метою підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підходи науковців до тлумачення терміна “адаптація” висвітлено в таблиці 1. Вважаємо, що найбільш точним є визначення В. М. Данюка, проте слід зауважити, що до нових умов трудової діяльності адаптуються не лише новоприйняті працівники, а й працівники, які переведені на інші робочі місця чи інші посади.

Цілі та завдання адаптації:

- зниження стартових витрат завдяки швидкому введенню працівників у курс справи, формування необхідних професійних знань та навичок і досягнення ними планових робочих показників;

- зниження рівня стресу в працівників, зумовленого невизначеністю у перші дні роботи;

Таблиця 1

Підходи науковців до тлумачення терміна «адаптація»

Джерело	Тлумачення поняття «адаптація» (onboarding)
Назаров Н. К., Степанова Е. Р. [3, с. 326]	структурована основа асиміляції новоприйнятих працівників, максимально орієнтована на їх інтеграцію та залучення в організацію, підготовку до досягнення успіху в роботі та забезпечення продуктивності
Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. [1]	включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії; сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри
Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. [7, с. 175, 177].	поступовий процес пристосування співробітника до нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна асиміляція та розкриття потенціалу задля досягнення цілей підприємства; є двостороннім процесом – пристосуванням і нових працівників до підприємства, і підприємства до нових співробітників
Тимошенко В. [8, с. 74]	пристосування, звикання людини до нових умов праці та вимог професії, засвоєння нею виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання трудових функцій
Каут О. В. [9]	процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення її у виробничу діяльність, засвоєння нею умов і досягнення нормативів ефективності праці; передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін
Данюк В. М. [10, с. 7]	пристосування новоприйнятого працівника до умов трудової діяльності в новому для нього виробничому середовищі; складний багатоаспектний процес, кінцевою метою якого є придбання організацією в особі новачка відданого, надійного, активного штатного працівника, який розумітиме і сприйматиме як свої організаційні цілі, цінності, інтереси, проблеми

Джерело: сформовано авторами

– забезпечення швидкої інтеграції нових працівників у робочий колектив та формування лояльного ставлення працівників до роботодавця;

– зменшення витрат на проведення рекрутингових заходів внаслідок зменшення плинності кадрів;

– формування у керівників підрозділів об'єктивного уявлення про профпридатність, особистісні риси, морально-психологічні якості нових працівників [3, с. 327; 9; 11; 12].

Принципи успішної адаптації персоналу ґрунтовно висвітлено в праці [1]: гнучкість та адаптивність (індивідуалізація програми онбордингу, її зміна зі зміною умов); цифровізація (впровадження онлайн-інструментів для проведення онбордингу); психологічна підтримка та розвиток емоційного інтелекту у працівників; безпека та кризова готовність (навчання діям у кризових ситуаціях з метою досягнення фізичної та інформаційної безпеки); розвиток soft skills та культурна інте-

грація (прийняття корпоративної культури); чіткість та структурованість (чіткі цілі, етапи та терміни програми адаптації); постійний зворотний зв'язок та моніторинг (коригування програми адаптації за необхідності); залучення команди та менторство; баланс між швидкістю та глибиною адаптації; постійне навчання та розвиток (онбординг тільки його початок); ефективність (використання чек-листів та регулярне оцінювання).

Класифікація видів адаптації працівника представлена в таблиці 2.

Науковці виділяють шість етапів процесу онбордингу персоналу: 1) підготовчий – до першого робочого дня (підготовка робочого місця, документів, розроблення індивідуальної програми адаптації, інформування команди про нового працівника, призначення ментора); 2) ознайомчий – перший робочий день (знайомство з компанією, колективом, ментором, програмою онбордингу, інструктаж з безпеки, налаштування робочого серед-

Таблиця 2

Класифікація видів адаптації

Вид адаптації	Характеристика
За змістом	
Організаційна	процес засвоєння працівником інформації щодо організаційної структури підприємства, механізму управління, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносин підрозділу з іншими структурними ланками, трудового розпорядку, особливостей організації праці тощо
Професійна	ознайомлення працівника з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції (роботи), порядком оплати праці тощо
Психологічна	спрямована на швидке, безконфліктне входження нового працівника у трудовий колектив, ознайомлення з традиціями, ритуалами, отримання інформації про систему ділових й особистих взаємин у колективі та окремих формальних і неформальних групах, соціальні позиції різних членів групи
Соціальна	пристосування індивіда до умов соціального середовища, інтеграція у соціальні групи, прийняття норм і цінностей цього середовища, форм взаємодії; ознайомлення з особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, культурно-побутовим забезпеченням, соціальним страхуванням; може здійснюватися у формі акомодатії (повного підпорядкування вимогам середовища без їх критичного аналізу), конформізму (вимушеного підпорядкування вимогам) та асиміляції (свідомого й добровільного прийняття норм та цінностей середовища на основі особистісної солідарності з ними)
За рівнем проведення	
Первинна	передбачає пристосування працівників, які не мають досвіду професійної діяльності
Вторинна	адаптація працівників, які мають досвід професійної діяльності (змінюють сферу діяльності або професійну роль)
За суб'єктно-об'єктними відносинами	
Активна	індивід прагне впливати на середовище, щоб змінити його
Пасивна	індивід не прагне впливати на середовище та уникає змін
За ступенем завершеності процесу	
Повна	передбачає по закінченню адаптаційного періоду високі показники продуктивності праці, дисципліни, ефективні соціальні комунікації
Часткова	пристосування до окремих аспектів умов праці та середовища
Деадаптація	неможливість працівника пристосуватися до жодного аспекту діяльності в організації

Джерело: сформовано на основі [2, с. 140; 7, с. 175; 9; 10, с. 7–8]

овища); 3) навчальний – перші 2 тижні (проходження базових онлайн-тренінгів, вивчення специфіки роботи та посадових обов'язків, ознайомлення з організаційною культурою); 4) адаптаційний – до 4 тижнів (поступове включення в робочий процес, виконання перших завдань); 5) інтеграційний – до 3 місяців (повноцінне включення в робочий процес, самостійне виконання завдань, участь у командних проєктах); 6) оціночний – в кінці випробувального терміну (оцінювання результатів адаптації, зворотній зв'язок, розроблення довгострокового плану розвитку) [1].

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

застосування ротації кадрів (secondment – тимчасове направлення працівника до іншої структури, наприклад, відділу); стажування; створення кадрового резерву; менторство або наставництво (навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці); коучинг (спрямований на розкриття коучем (тренером) резервів нового працівника, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи); shadowing (супровід досвідченого колеги новим працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке розуміння філософії, цілей і завдань діяльності); buddying (метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у досягненні особистих і корпоративних цілей, в опануванні нових навичок); організація командоутворюючих та спеціалізованих адаптаційних заходів. Велике значення в процесі адаптації має ефективна комунікація, побудова безпосередньої взаємодії керівника і нового працівника, позитивне підкріплення досягнутого працівником результату, моніторинг настроїв новачків з метою удосконалення програм адаптації. Комплексне застосування названих методів та інструментів створює синергетичний ефект, сприяючи оптимізації процесу інтеграції новачків в організаційне середовище [1; 2, с. 141-142; 8, с. 76; 7, с. 176-177; 13, с. 27-28].

Для ефективної реалізації процесу адаптації використовується програма адаптації – документ, в якому описано етапи процесу адаптації, відповідні заходи, строк їх реалізації та особи, відповідальні за їх впровадження [7, с. 176].

Чинники, що впливають на успішність адаптації персоналу, відображено на рис. 1.

До сучасних методів оцінки результативності процесу адаптації персоналу науковці відносять: eNPS; Q12; 360°; матричний метод (порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю працівника відповідно до посадової інструкції); оцінку ефективності комунікації та оцінку виконання завдань/досягнення поставлених цілей; методику HOGAN [3, с. 330].

Розглянемо особливості адаптації посадових осіб місцевого самоврядування на прикладі Узинської міської ради та її виконавчих органів.

Відповідно до статті 33 Статуту Узинської міської територіальної громади, для забезпечення рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування, діє конкурсна система відбору кадрів на посади місцевого самоврядування в громаді. Вимоги до професійної компетентності кандидатів на зайняття посади службовця місцевого самоврядування I, II та III категорій викладено в статті 19 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 02.05.2023 р. Згідно зі статтею 32 названого Закону, у розпорядженні (наказі) про призначення на посаду керівник служби може встановити випробування з метою перевірки відповідності службовця місцевого самоврядування займаній посаді із зазначенням його строку (до шести місяців); при призначенні особи на посаду вперше, встановлення випробування є обов'язковим.

На 01.01.2025 р. у виконавчому апараті Узинської міської ради працювало 65 посадових осіб місцевого самоврядування. За результатами аналізу структури персоналу за стажем служби в органах місцевого самоврядування з'ясовано, що 30,65 % працівників



Рис. 1. Чинники, що впливають на успішність адаптації персоналу

Джерело: сформовано на основі [2, с. 141]

мають стаж служби в органах місцевого самоврядування до 5 років, з них 7 осіб – до 1 року. Серед посадових осіб є учасник бойових дій. Отже, для швидкого досягнення посадовими особами очікуваного рівня результативності службової діяльності має бути налагоджений механізм адаптації новопризначених чи переведених на іншу посаду осіб місцевого самоврядування.

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

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

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

Зазвичай процес адаптації складається з п'яти етапів (табл. 3).

З метою оцінювання ефективності процесу адаптації посадових осіб Узинської міської ради було проведено опитування працівників, які перебувають на службі в органі місцевого самоврядування до одного року та учасника бойових дій, який після перерви у роботі приступив до виконання посадових обов'язків. Для опитування було використано Рекомендовану форму зворотного зв'язку новопризначеної посадової особи місцевого

самоврядування для перевірки успішності проведення її адаптації, наведену в додатку 7 до Методичних рекомендацій [14]. Респонденти надали свої відповіді, заповнивши Google-форму. Результати опитування засвідчили, що в Узинській міській раді встановлено та послідовно реалізуються процедури адаптації нових працівників. Серед методів адаптації респонденти відзначили наявність наставника, welcome-тренінг, реалізацію програм введення в посаду.

Узагальнення результатів опитування дає змогу визначити успішні практики організації процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді: 1) привітання з призначенням на посаду, надання інформації, необхідної для першого дня роботи (88 % респондентів) та для початку виконання посадових обов'язків (100 %); 2) створення атмосфери взаємопідтримки в колективі, дотримання працівниками цінностей, правил етичної поведінки та організаційної культури (100 % респондентів); 3) функціонування інституту наставництва: наставники своєчасно надавали практичну допомогу та підтримку (88 % респондентів); з боку наставників не відчували упередженого ставлення 100 % опитаних; 4) чітке роз'яснення кола посадових обов'язків новопризначеним посадовим особам, які розуміють, яких показників від них очікують (100 % респондентів); вважають, що обов'язки розподілені справедливо (100 % респондентів); ознайомлені з правилами етичної поведінки, рекомендованим дрес-кодом; 5) ознайомлення новопризначених працівників з перспективами подальшого професійного зростання у межах підрозділу та органу місцевого самоврядування в цілому (підтвердили 100 % та 88 % відповідно); 6) можливість участі у навчальних, комунікативних заходах тощо.

Також узагальнено елементи та напрями процесу адаптації, які потребують посиленої уваги та зусиль не лише з боку Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом, а й з боку всіх суб'єктів (учасників) процесу адаптації: 1) окремі новопризначені посадові особи вважають, що вони витратили багато часу на пошуки та вивчення необхідних для роботи нормативно-правових актів; 2) 25 % новопризначених не мають повного та всебічного бачення та розуміння діяльності всіх структурних підрозділів органу місцевого самоврядування; 3) 25 % новопризначених вважають, що програма адаптації нечітка та незрозуміла;

Таблиця 3

**Етапи процесу адаптації посадових осіб місцевого самоврядування
в Узинській міській раді**

Етап	Характеристика етапу
Підготовчий	Керівник Відділу* разом з безпосереднім керівником планують зустріч новопризначеної посадової особи та її перший робочий день: узгоджують дату та час зустрічі; розподіляють ролі (керівник адаптації – зазвичай керуючий справами виконкому; наставник – керівник структурного підрозділу, в якому працюватиме новопризначена посадова особа; координатор – керівник Відділу*) та завдання між учасниками (керівник адаптації контролює досягнення завдань адаптації; наставник – консультує з усіх робочих питань, допомагає освоїтись в колективі; координатор – організовує процес адаптації, збирає зворотний зв'язок); здійснюють підготовку робочого місця та обговорюють програму адаптації новопризначеної посадової особи.
Вступний – перший робочий день	Керівник Відділу* ознайомлює новопризначену посадову особу з актом про призначення на посаду; посадовою інструкцією; положенням про структурний підрозділ; регламентом Узинської М/Р; загальними правилами поведінки; колективним договором тощо. Представляє новопризначену посадову особу її безпосередньому керівнику (наставнику), а той, в свою чергу, знайомить новачка з колективом структурного підрозділу та його робочим місцем. Відділ* організовує складення присяги посадової особи місцевого самоврядування згідно з частиною першою статті 11 Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Представник Відділу* ознайомлює новопризначену посадову особу із структурними підрозділами та сприяє в оформленні службового посвідчення та зарплатної картки.
Ознайомчий – перший тиждень	Наставник ознайомлює новопризначену посадову особу з: 1) місією, цілями, організаційною структурою, функціями структурних підрозділів, правилами внутрішнього трудового розпорядку та режимом роботи органу місцевого самоврядування, питаннями охорони праці та техніки безпеки; 2) стратегічними документами розвитку ТГ, місцевими програмами; 3) поточними завданнями Узинської М/Р, виконкому, виконавчого органу, структурного підрозділу, а також розподілом функціональних обов'язків; 4) порядком проходження документів та роботи в системі електронного документообігу, інструкцією з діловодства, а також типовими помилками, які можуть виникати у роботі з документами; 5) організаційною культурою та традиціями, правилами поведінки, особливостями дрес-коду.
Входження в посаду – перші два місяці роботи	Наставник забезпечує супровід та підтримку новопризначеного працівника в процесі виконання ним робочих завдань, планування роботи та досягнення встановлених цілей, дотримання процедур та правил, налагодженні комунікації та взаємодії в колективі, а також сприяє розвитку навичок самоорганізації та самостійності в роботі.
Занурення в роботу – від двох до шести місяців	Наставник поступово ускладнює завдання для новопризначеного працівника; рекомендує корисні для роботи нормативно-правові акти, публікації, онлайн-курси; допомагає виявляти та виправляти недоліки в роботі. Етап вважається завершеним, коли працівник працює автономно, результативно, дисциплінований, вчасно виконує роботу тощо.

Відділ*- Відділ організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради

Джерело: сформовано за результатами інтерв'ювання керівника Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом Узинської міської ради

4) не користувались матеріалами довідника для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування 75 % новопризначених працівників; 5) 13 % новопризначених вважають, що потреби та напрями підготовки, пов'язані з реалізацією їхнього потенціалу на

посаді та необхідні для подальшого просування, визначені нечітко, ще 13 % відчували труднощі з наданням відповіді на це запитання; 6) 38 % новопризначених посадових осіб вважають, що безпосередній керівник несправедливо їх критикує.

Таблиця 4

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

Напрямок	Заходи
Безпека та захист	Розробити гайди з актуальною інформацією про особливості поведінки під час повітряних тривог, інших форс-мажорних обставин.
	До програми адаптації включити інструктажі з техніки безпеки та тренінги щодо дій у форс-мажорних обставинах.
Психологічна підтримка	До програми адаптації включити заходи щодо укріплення ментального здоров'я, психологічної допомоги (впровадження, за можливості, професійної допомоги психолога), боротьби з професійним та емоційним вигоранням.
	Працівникам Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом розробити спеціальні інструктивні матеріали у легкодоступній формі (підбірка відео, подкастів, коміксів, серії блогів) з порадами щодо здійснення психологічної самопомоги.
	Наставникам здійснювати постійний моніторинг стресостійкості та психічного здоров'я нових співробітників.
	Керівнику Відділу організаційно-інформаційного забезпечення та управління персоналом щотижня протягом першого місяця роботи новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування проводити з нею індивідуальну бесіду щодо проходження процедури адаптації з метою пошуку шляхів її удосконалення.
Інформаційне забезпечення	В перший робочий день нового працівника розіслати електронною поштою інформацію про нього працівникам органу місцевого самоврядування.
	Новопризначеній посадовій особі надіслати на електронну адресу вітальний лист, до якого обов'язково прикріпити пам'ятку (чек-лист) (додаток 2 до Методичних рекомендацій [14]).
	Розробити та надавати новим працівникам Довідник для новопризначеної посадової особи місцевого самоврядування (може існувати як в паперовій, так і в електронній формі) (рекомендовану структуру довідника наведено в додатку 5 до Методичних рекомендацій [14]).
	Розробляти індивідуальну програму адаптації для кожного новопризначеного з врахуванням її рекомендованої форми (додаток 4 Методичних рекомендацій [14]) з вказівкою не лише адаптаційних заходів, а й орієнтовних строків їх виконання, відповідальних за реалізацію та форми оцінки (за необхідності).
Розвиток soft skills	«Екологічна» комунікація з працівниками: керівники структурних підрозділів повинні стати джерелом своєчасної та достовірної інформації та порад з попередження негативних наслідків для новопризначених працівників.
	Якнайшвидше приєднання нових працівників до внутрішніх каналів комунікації.
	До програми адаптації включити заходи з тимбілдингу, тренінги та навчання, які допоможуть новачку стати повноцінним членом команди, підготуватися до різних сценаріїв і злагоджено працювати в умовах підвищеної небезпеки.
Мотиваційна підтримка	Впровадження системи цілепокладання (OKR); зворотний зв'язок з кожним новопризначеним працівником через особисті зустрічі для обговорення досягнень, планів, задоволеності (незадоволеності) поточним функціоналом. Своєчасне визнання досягнень співробітників (як у контексті роботи, так і на рівні особистостей).
Цифровізація	Використання інтеграційної онлайн-платформи для систематизації всієї необхідної інформації про особливості онбордингу в одному місці та її оновлення в разі потреби.
	Впровадження навчання з використанням спеціально розроблених онлайн-курсів для спрощення та кращої візуалізації процесів онбордингу новачків та зменшення навантаження на наставників, наприклад, курсу «Адаптація новопризначених державних службовців» [16].

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування та з врахуванням рекомендацій, наданих в джерелах [3, с. 328-329; 5, с. 51-52; 17, с. 166-167]

Для удосконалення процесу адаптації новопризначених посадових осіб в Узинській міській раді було проаналізовано кращі практики адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на предмет можливості їх використання в досліджуваному органі місцевого самоврядування. Зокрема, в Сумській районній державній адміністрації для адаптації нових співробітників застосовується менторинг та коучинг; працівники отримують «Путівник новачка», в якому зібрана необхідна для роботи інформація, а також добірка поширених запитань, фото, контакти та місцезнаходження працівників органу, типовий план адаптації, тлумачний словник часто вживаних в роботі аббревіатур. В Сьомому апеляційному адміністративному суді розроблено власне Положення про порядок організації адаптації працівників, інформаційний буклет щодо цінностей судової системи, інформаційна довідка про установу; з новопризначеними працівниками працюють наставники, працівник по роботі з персоналом, психолог, відповідальний за ведення діловодства, які роз'яснюють правила спілкування з відвідувачами, основні помилки при оформленні документів. В Національній службі здоров'я України використовується метод наставництва у формі баддінгу, розроблено алгоритм взаємодії бадді із новачком, чітко спланований «перший продуктивний робочий день» новопризначеного працівника [15].

Беручи до уваги результати опитування новопризначених посадових осіб Узинської міської ради щодо ефективності процесу адаптації, та врахувавши визначені українськими науковцями особливості програм адаптації персоналу під час війни (гнучкість та адаптивність; фокус на психологічній підтримці; віртуалізація процесів; інтеграція аспектів безпеки; скорочені та інтенсивні

програми; акцент на розвитку soft skills [1]), було розроблено основні напрями удосконалення процесу адаптації новопризначених посадових осіб Узинської міської ради (табл. 4).

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

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

Висновки. Впровадження запропонованих заходів адаптації сприятиме підвищенню ефективності роботи новопризначених посадових осіб органу місцевого самоврядування, їх лояльності та задоволеності працею, зменшенню плинності кадрів, а, отже, сприятиме зростанню ефективності органу місцевого самоврядування в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (Дата звернення: 16.09.2025 р.).
2. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146.
3. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2024. № 4. С. 325–331.
4. Манько С. Через демографічну кризу Україна має викоринити ейджизм на ринку праці – Мінсоцполітики. Delo.ua. 02.07.2025 р. URL: <https://delo.ua/news/cerez-demograficnu-krizu-ukrayina-maje-vikoriniti-eidzizm-na-rinku-praci-minsocpolitiki-448791/> (Дата звернення: 16.09.2025 р.).

5. Сибірцев В. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 49-55.
6. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С.62–78.
7. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178.
8. Тимошенко В. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С. 71-78.
9. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6166> (Дата звернення: 16.09.2025 р.).
10. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
11. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 72–79.
12. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Food Industry Economics*. 2022. Т. 14. Вип. 4. С. 26–34.
13. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31.
14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 55-22 від 08.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text> (Дата звернення: 16.09.2025 р.).
15. Кращі практики управління персоналом URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf> (Дата звернення: 16.09.2025 р.).
16. Адаптація новопризначених державних службовців: навчальний курс на навчальній платформі Вищої школи публічного управління. URL: <https://moodle.usg.org.ua/> (Дата звернення: 16.09.2025 р.).
17. Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ ім. Василя Стуса*. 2024. Вип. 16, т. 2. С. 165-168.4

REFERENCES:

1. Kravchuk O. I., Varis I. O., Yakovlenko M. V. (2024) Teoretyko-metodychni zasady ta suchasni praktyky onbordinhu personalu v systemi kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh viiny [Theoretical and methodological foundations and modern practices of personnel onboarding in the enterprise staffing system: challenges and adaptation in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 66. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (accessed September 16, 2025).
2. Vasylyk A., Murza K. (2020) Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to personnel onboarding and organizational socialization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician economist journal*, vol. 3(64), pp. 137–146.
3. Nazarov N. K., Stepanova E. R. (2024) Suchasni pidkhody do adaptatsii ta utrymannia personalu v period kryzovykh transformatsii v biznesi [Modern Approaches to Adaptation and Retention of Staff in the Period of Crisis Transformations in Business]. *Biznes Inform - Business Inform*, vol. 4, pp. 325–331.
4. Manko S. (2025) Cherez demohrafichnu kryzu Ukraina maie vykorynyty eidzhyzm na rynku pratsi – Minsotspolityky [Due to the demographic crisis, Ukraine must eradicate ageism in the labor market – Ministry of Social Policy]. *Delo.ua*. Available at: <https://delo.ua/news/cerez-demograficnu-kryzu-ukrayina-maje-vikoriniti-eidzizm-na-ryнку-praci-minsocpolitiki-448791/> (accessed Sept. 16, 2025)
5. Sybirtsev V. V., Sochynska-Sybirtseva I. M. (2022) Kreatyvni tekhnolohii adaptatsii personalu v umovakh fors-mazhoru [Creative Technologies for Personnel Adaptation in Conditions of Force Majeure]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky. – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, vol. 8(41), pp. 49–55.
6. Remnova L., Symonov O., Khmelevskyi S. (2023) Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny [Personnel adaptation as a challenge to the labor market in the conditions of war]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, vol. 2, pp. 62–78.
7. Lobza A., Bykova A., Riabukha T. (2021) Rozrobka prohramy adaptatsii dlia personalu [Adaptation program development for personnel]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, vol. 1(89), pp. 174–178.

8. Tymoshenko V. (2022) Ekonomichni aspekty profesiinoi adaptatsii personalu orhanizatsii u suchasnykh umovakh (na pidpriemstvakh vyrobnychoi sfery) [Economic aspects of professional adaptation of the staff of organizations in modern conditions (in manufacturing enterprises)]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, vol. 1(247), pp. 71–78.
9. Kaut O. V. (2018) Udoskonalennia systemy naboru, doboru ta adaptatsii personalu na promyslovomu pidpriemstvi [An improvement of the system of set, selection and adaptation of personnel, is on an industrial enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6166> (accessed September 16, 2025)
10. Daniuk V. M. (ed.) (2018) *Pratsia i sotsialno-trudovi vidnosyny: slovnyk-dovidnyk* [Labor and social and labor relations: dictionary-reference]. Kyiv: KNEU, 451 p. (in Ukrainian).
11. Filippov V., Dyrda A., Khiniev I. (2022) Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini [Adaptation of the personnel motivation system at innovative sustainable development enterprises during martial law in Ukraine]. *Hraal nauky – Grail of Science*, vol. 16, pp. 72–79.
12. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Yu. O. (2022) Upravlinnia motyvatsiiei personalu v umovakh postpandemii ta voiennoho stanu [Management of staff motivation in post-pandemic and martial state conditions]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti. – Food Industry Economics*, vol. 4 (14), pp. 26–34.
13. Hruzdiev O. V. (2021) Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onbordinhu na pidpriemstvi [Directions of creating an effective onboarding system at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 25–31.
14. National Agency of Ukraine on Civil Service (2022), Order “On approval of methodological recommendations on the procedure for adapting newly appointed local government officials in local government bodies”. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055859-22#Text> (accessed September 16, 2025).
15. National Agency of Ukraine on Civil Service (2019), Best practices in human resource management. Available at: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf> (accessed September 16, 2025).
16. Higher School of Public Administration. Training course “Onboarding of newly appointed civil servants”, available at: <https://moodle.usg.org.ua/> (accessed September 16, 2025).
17. Tsybaliuk Yu. V., Doronina O. A. (2024) Vplyv voiennoho stanu na upravlinnia personalom kompanii [The impact of martial law on a company's personnel management]. *Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU im. Vasylia Stusa*, vol. 16 (2), pp. 165-168.