

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавр / магістр)

Зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» _____ ,

(код та назва)

Освітньо професійної програми Адміністративний менеджмент

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «Удосконалення механізмів адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни»

Здобувача групи АМ.м-21 Гребенюка Миколи Миколайовича

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Микола ГРЕБЕНЮК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник ст.викладач к.е.н. доц. Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ігор РЕКУНЕНКО

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього рівня магістр

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

Здобувача групи Ам.м-21 Гребенюка Миколи Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення механізмів адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни» затверджена наказом по університету від «27» Листопада 2023 року №1356-VI
2. Термін подання студентом закінченої роботи «16» грудня 2023 року
3. Мета кваліфікаційної роботи полягає в розробці ефективних механізмів адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни.
4. Об'єкт дослідження механізми адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування, а також адаптація в умовах війни.
5. Предмет дослідження проблеми, які виникають у процесі адаптації персоналу та шляхи їх вирішення.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах – статистичної звітності, періодичних видань, монографій, електронних ресурсів.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної магістерської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	30.11.2023
II	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ	05.12.2023
III	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10.12.2023

У розділі 1 студент повинен визначити понятійний апарат адаптації персоналу в органах влади.

У розділі 2 студент повинен провести аналіз сучасного стану адаптації персоналу о рганах влади

У розділі 3 студент повинен запропонувати удосконалення процесу адаптації в умовах військового часу

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Таранюк К.В. старший викладач	27.11.2023	30.11.2023
2	Таранюк К.В. старший викладач	30.12.2023	05.12.2023
3	Таранюк К.В. старший викладач	05.12.2023	10.12.2023

9. Дата видачі завдання: «27»листопада 2023 року

Керівник кваліфікаційної роботи

старший викладач, к.е.н., доц. Каріна ТАРАНЮК

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ (підпис)

Завдання до виконання одержав

Микола ГРЕБЕНЮК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

_____ (підпис)

АНОТАЦІЯ

Обсяг кваліфікаційної роботи -45 сторінок, кількість ілюстрацій - 2, таблиць- 4, використаних джерел -26.

Актуальність теми. Війна в Україні, призвела до значних змін у всіх сферах життєдіяльності держави. Публічне управління та адміністрування не є винятком. В умовах війни працівники органів державної влади та муніципального самоврядування, а також інших державних установ та організацій, які виконують завдання державного управління, стикаються з новими викликами та проблемами.

До цих проблем можна віднести:

-Збільшення обсягу та складності завдань, які необхідно виконувати. В умовах війни органам державної влади та місцевого врядування необхідно забезпечити не тільки виконання своїх звичайних функцій, але й нові завдання, пов'язані з веденням війни, забезпеченням безпеки населення, наданням гуманітарної допомоги тощо. Це призводить до необхідності збільшення обсягу роботи, а також до зміни її характеру.

-Зміни у вимогах до професійної компетентності працівників. В умовах війни працівники органів влади та самоврядування повинні мати нові знання та навички, необхідні для виконання завдань, пов'язаних з війною. Наприклад, вони повинні бути обізнані в питаннях військового права, психології, управління кризовими ситуаціями тощо.

-Зростання рівня стресу та емоційного виснаження працівників. Війна є надзвичайно важким випробуванням для всіх людей, а для працівників органів державної влади а також місцевого самоврядування вона може бути особливо важкою. Вони постійно перебувають у стані стресу, що може призводити до емоційного виснаження, зниження продуктивності праці, а також до інших негативних наслідків.

Для того, щоб забезпечити ефективне виконання завдань, необхідно удосконалити механізми адаптації персоналу, а саме вирішити заступні питання:

- Сприяти адаптації до нових умов роботи. Це включає в себе надання їм необхідної інформації та навчання, а також створення умов для ефективної роботи в умовах війни.

- Підвищення професійної компетентності працівників. Це включає в себе надання їм додаткових знань та навичок, необхідних для виконання завдань, пов'язаних з війною.

- Зменшення рівня стресу та емоційного виснаження працівників. Це включає в себе надання їм психологічної підтримки, а також створення сприятливих умов праці.

Таким чином дослідження теми дозволить розробити ефективні механізми адаптації персоналу, які сприятимуть забезпеченню ефективного виконання завдань.

Мета дослідження: розробити ефективні механізми адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни.

Методи дослідження: аналітичні методи (вивчення наукової літератури, законодавчої бази), метод експертних оцінок (отримання інформації від дослідників даної теми).

Отримані результати: під час дослідження теми, було розкрито поняття «адаптації персоналу», визначено особливості адаптації від час війни, проаналізовано зовнішні та внутрішні фактори впливу, а також вплив військових конфліктів на адаптацію. Також, в рамках дослідження було проаналізовано адаптацію персоналу на прикладах конкретних органів влади а також визначено проблеми адаптаційних процесів та запропоновано варіанти їх вирішення.

Ключові слова: АДАПТАЦІЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ, ВІЙНА, ОРГАНИ ВЛАДИ, АДАПТАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ	
1.1 Поняття адаптації персоналу.	10
1.2. Особливості управління персоналом під час війни	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ	
2.1 Зовнішні та внутрішні фактори впливу на адаптаційні процеси	18
2.2 Вплив військових конфліктів на функціонування публічного управління	21
2.3 Проблеми та виклики щодо основних методів адаптації	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
3.1 Аналіз досвіду адаптації персоналу на прикладах органів влади	30
3.2 Адаптаційна стратегія підготовки персоналу	34
ВИСНОВОК	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42

ВСТУП

Актуальність теми. Війна в Україні, призвела до значних змін у всіх сферах життєдіяльності держави. Публічне управління та адміністрування не є винятком. В умовах війни працівники органів державної влади та місцевого самоврядування, а також інших державних установ та організацій, які виконують завдання державного управління, стикаються з новими викликами та проблемами.

До цих проблем можна віднести:

- Збільшення обсягу та складності завдань, які необхідно виконувати. В умовах війни органам влади необхідно забезпечити не тільки виконання своїх звичайних функцій, але й нові завдання, пов'язані з веденням війни, забезпеченням безпеки населення, наданням гуманітарної допомоги тощо. Це призводить до необхідності збільшення обсягу роботи, а також до зміни її характеру.

- Зміни у вимогах до професійної компетентності працівників. В умовах війни працівники органів державної влади та місцевого самоврядування повинні мати нові знання та навички, необхідні для виконання завдань, пов'язаних з війною. Наприклад, вони повинні бути обізнані в питаннях військового права, психології, управління кризовими ситуаціями тощо.

- Зростання рівня стресу та емоційного виснаження працівників. Війна є надзвичайно важким випробуванням для всіх людей, а для працівників органів державної влади та місцевого самоврядування вона може бути особливо важкою. Вони постійно перебувають у стані стресу, що може призводити до емоційного виснаження, зниження продуктивності праці, а також до інших негативних наслідків.

Для того, щоб забезпечити ефективне виконання завдань, необхідно удосконалити механізми адаптації персоналу, а саме вирішити заступні питання:

- Сприяти адаптації до нових умов роботи. Це включає в себе надання їм необхідної інформації та навчання, а також створення умов для ефективної роботи в умовах війни.

- Підвищення професійної компетентності працівників. Це включає в себе надання їм додаткових знань та навичок, необхідних для виконання завдань, пов'язаних з війною.

- Зменшення рівня стресу та емоційного виснаження працівників. Це включає в себе надання їм психологічної підтримки, а також створення сприятливих умов праці.

Таким чином дослідження теми дозволить розробити ефективні механізми адаптації персоналу, які сприятимуть забезпеченню ефективного виконання завдань.

Предмет дослідження: виклики, які виникають у процесі адаптації персоналу та шляхи їх вирішення.

Об'єкт дослідження: механізми адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування, а також адаптація в умовах війни.

Мета дослідження: розробити ефективні механізми адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування в умовах війни.

Завдання дослідження:

- Визначення теоретичної бази поняття «адаптація персоналу».
- Аналіз існуючих механізмів адаптації персоналу в органах влади, в тому числі в умовах війни.
- Визначити зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на адаптаційні процеси.
- Дослідити вплив військових конфліктів на функціонування органів влади.
- Визначити основних проблем, які виникають у процесі адаптації персоналу.
- Проаналізувати приклади адаптації на конкретних органах влади.

- Розробити пропозицій щодо удосконалення механізмів адаптації.

Методи дослідження: аналітичні методи (вивчення наукової літератури, законодавчої бази), метод експертних оцінок (отримання інформації від дослідників даної теми).

Наукова новизна отриманих результатів: на сьогодні, тема адаптації в умовах війни не була розкрита повністю, відбувалися лише окремі дослідження певних елементів.

Апробація матеріалів роботи. Результати дослідження були використані в Центрі надання адміністративних послуг при Селищній Раді в смт Недригайлів. Використовуючи напрацювання кваліфікаційної роботи магістра, в центрі надання адміністративних послуг було проведено навчання персоналу за принципом «наставництва». В результаті персонал був підготовлений до викликів пов'язаних з військовим становищем.

Структура та обсяг роботи. Обсяг кваліфікаційної роботи -45 сторінок, кількість ілюстрацій - 2, таблиць- 4, використаних джерел -26.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ.

1.1 Поняття адаптації персоналу.

В загальноприйнятому розумінні, адаптація персоналу представляє собою «...процес ознайомлення співробітників з умовами і правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив...»(Адаптація персоналу, 13.01.2020). Здебільшого, адаптація або пристосування розраховане на нових робітників, які тільки заступили на свої посади та почали виконувати свої завдання.

В органах державної влади та органах місцевого самоврядування, адаптація – це процес який по'язаний з пристосуванням службовця до умов праці, своїх обов'язків, відповідальності. А також пристосування до колективу органів влади, плану будівлі та особливо до специфіки роботи.

Українське законодавство не містить прямого визначення "адаптації персоналу" у владних структурах, оскільки відсутні відповідні пункти в основних законах, таких як "Про державну службу", "Про місцеве самоврядування" та інші. Незважаючи на це, в Україні діє Служба управління персоналом, яка надає методичні рекомендації щодо процедур адаптації новопризначених посадових осіб у місцевому самоврядуванні та державній службі.

Згідно **Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування, завданнями адаптації є:**

1. Забезпечення системного, якісного, структурованого пристосування особи на новому робочому місці.
2. Зменшення витрат часу на досягнення особою необхідних показників результативності та ефективності згідно його посади.

3. Розвиток, вдосконалення або набуття професійних вмінь, знань та навичок, особистих ділових якостей, а також самостійності, відповідальності та високої якості виконання своїх обов'язків

4. Забезпечення комфортного існування службовця в колективі, знайомство та налагодження ділових та особистих відносин з колективом.

5. Збереження осіб місцевого самоврядування в штаті а також зменшення плинності кадрів та витрат на пошук нового персоналу.

6. Ознайомлення з особливостями, місією, цілями, цінностями органу влади, а також з особливостями територіальної громади, її статусом, стратегією розвитку та історією.

7. Долучення до командної роботи, вивчення правил етичної поведінки.

8. Формування позитивного іміджу на різних рівнях ієрархії.

Аналізуючи ці завдання, можна зрозуміти важливість адаптаційних процесів в органах місцевого самоврядування. Поставлені завдання на цей процес мають значно більше значення, відносно до звичного ставлення до цього. Механізм адаптації спрощує вливання нових робітників в органи влади, враховуючи специфіку роботи, також вирішує частку не очевидних проблем, такі як плинність кадрів, ефективність роботи, імідж органу влади та загальний імідж службовців та органів влади.

Завданнями адаптації в органах державної влади, згідно **Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах**, аналогічні, в порівнянні з місцевою владою. На нашу думку це зумовлено схожими принципами в діяльності. Натомість діяльність державних та місцевих органів влади відрізняється, наприклад відповідальністю за прийняті рішення, тому адаптаційні процеси повинні включати підготовку персоналу до відповідальності за виконання або не виконання своїх обов'язків.

Однією з причин створення адаптаційних процесів, являється страх роботи на новому місці. Нові службовці, які прийшли на вільні посади не

маючи досвіду в роботі на державу, або люди, які змінили посаду в органах влади, приходячи в організацію намагаються проявити свої найкращі навички. Але діяльність на новій посаді в новому оточенні може супроводжуватися негативними моментами. Враховуючи це, можна виділити декілька страхів, які стосуються побоювань зазнати вартневдачі на службі:

- страх втратити роботу з будь-якої причини;
- вміння здобути повагу серед колег;
- неможливість справитися з новими трудовими обов'язками;
- виявлення відсутності необхідного досвіду чи знань;
- виглядати не компетентним;
- невдале враження на трудовому колективі;
- несподобання трудового колективу;
- невміння встановити зв'язок з керівником

.»(Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи, 2015).

Необхідно зазначити, що задля покращення процедури пристосування до робочого середовища, Службою управління персоналом були розроблені методичні рекомендації, стосовно адаптації. Вони являють собою саме рекомендаційний характер, тобто методи і принципи адаптації конкретний орган влади може обрати самостійно. Зважаючи на це, адаптацію можна розділити на декілька підходів(Табл. 1.1.)

Таблиця 1.1. – Підходи до адаптації персоналу.

	Підхід	Пояснення
	Оптичний підхід	Визначення повноважень, оплати праці за результатами роботи під час випробного терміну. Тобто це означає, що людина повинна пропрацювати на певному місці, а вже за результатами роботи буде розподілена на більш конкретну посаду з певною оплатою праці.
	Армійський підхід	Випробувальні завдання в такому підході, маюць значно складніший характер, чим типові завдання, які зачасту

		повинен виконувати службовець. Також такий підхід обмежує службовця в допомозі, наставництві, не надаються пояснення та напрацювання.
	Партнерський підхід	Передбачає початковий відбір кандидата, вміння якого найбільше підходять до конкретної посади. Цей підхід супроводжується наставництвом, навчанням, всебічній допомозі в адаптаційний період.

Кожен з цих підходів має свої недоліки та передумову. Так, «оптичний» підхід виникає через перенасичення ринку праці досвідченими фахівцями і заміна робітника буде досить простою. Для службовця, такий підхід створює відчуття «непотрібності» працівника в цій організації.

«Армійський» підхід можна охарактеризувати як жорстоку систему, яка здатна відібрати найкращі кадри, де службовець буде з легкістю виконувати завдання. Попри це існує вірогідність, що така людина буде мститися за непомірно важкі завдання, неналежне відношення та відчуття несправедливості. Такий підхід може привести до того, що зацікавленість в роботі на організацію буде низькою.

«Партнерський» підхід найбільш лояльний, так як передбачає навчання службовця з поступовим зануренням в робочі процеси та колектив. Даний підхід був взятий за основу службою управління персоналу для створення методичних рекомендацій.

1.2. Особливості управління персоналом під час війни

Сучасні реалії нам показують, що поняття адаптації необхідно трактувати по новому, так як «У зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України та за пропозицією Ради національної безпеки і оборони України, відповідно до пункту 20 частини першої статті 106 Конституції України і Закону України "Про правовий режим воєнного стану", приймаю рішення про

введення в Україні воєнного стану. Це означає, що персонал органів влади повинен присуватися до надзвичайно складних умов.

Зважаючи на це, адаптація - це пристосування персоналу до нових умов праці, колективу органу влади, специфіки служіння державі, а також пристосування персоналу до змін в організації та кризових ситуацій. Таким чином, це означає що персонал повинен пристосуватися до повітряних тривоги, діяльності під час нападу на місто чи громаду та інше.

Діяльність органів влади значно ускладнилося у всіх аспектах діяльності. Повітряні тривоги значно уповільнили діяльність інституцій, так як весь персонал повинен припинити свою роботу та рухатись в укриття. Це внесло свої корективи як в діяльність персоналу через необхідність адаптуватися до цих умов.

В Україні відсутня нормативно правова база, яка забороняє або обмежує діяльність під час повітряних тривоги. З одного боку, це означає що така ситуація не має ніякого впливу на діяльність, але насправді це не так. Трудовим законодавством заборонена праця, якщо існує заборона для життя. Внаслідок цього, персонал органів влади повинен негайно залишити свої робочі місця та слідувати інструкціям, які передбачають рух до безпечного місця(укриття).

В статті Тетяни Денисенко, обмудсмен Дмитро Лебіга наголосив, що «захист населення, територій та майна від надзвичайних ситуацій, зокрема, воєнного характеру – це функція держави, яка забезпечується заходами цивільного захисту.»

Аналізуючи таку кризову ситуацію, варто зробити висновок, діяльність може продовжуватись в тому випадку, якщо укриття, де будуть перебувати службовці буде придатним для виконання їх обов'язків.

Для персоналу органів влади така ситуація може буде дуже тяжкою, так як попри всю важливість діяльності службовців, їх відповідальність за прийняті рішення, вони стикаються з небезпекою для життя. Такі реалії потребують від керівників органів влади допомогти своїм підлеглим адаптуватися до кризової ситуації, а саме:

-Пояснити всю небезпечність ситуації під час якої заборонено ігнорувати сигнали повітряної тривоги.

-Облаштувати сховище, створивши комфортні умови перебування, за можливості створити умови для продовження роботи. Також важливо показати напрямлення до цього сховища та завчасно ознайомити з його структурою.

Але така ситуація відкриває певні можливості, які стосуються нових методів діяльності в органах влади. Мова йде про дистанційну(онлайн) зайнятість.

Існують ситуації, коли повітряна тривога розпочалася до початку робочого часу і добратися службовцю до органу влади не можливо. В такому випадку повинна існувати можливість дистанційної роботи, в умовах якої ця людина зможе виконувати свої обов'язки з дому, або перебуваючи в укритті. Звісно, таких підхід унеможлиблює деякі процеси, наприклад ті, які потребують особистої зустрічі з відвідувачами органу влади, або з іншими службовцями.

Аналізуючи це, можна побачити певний алгоритм, яким повинні керуватися службовці (рис. 1.1.)

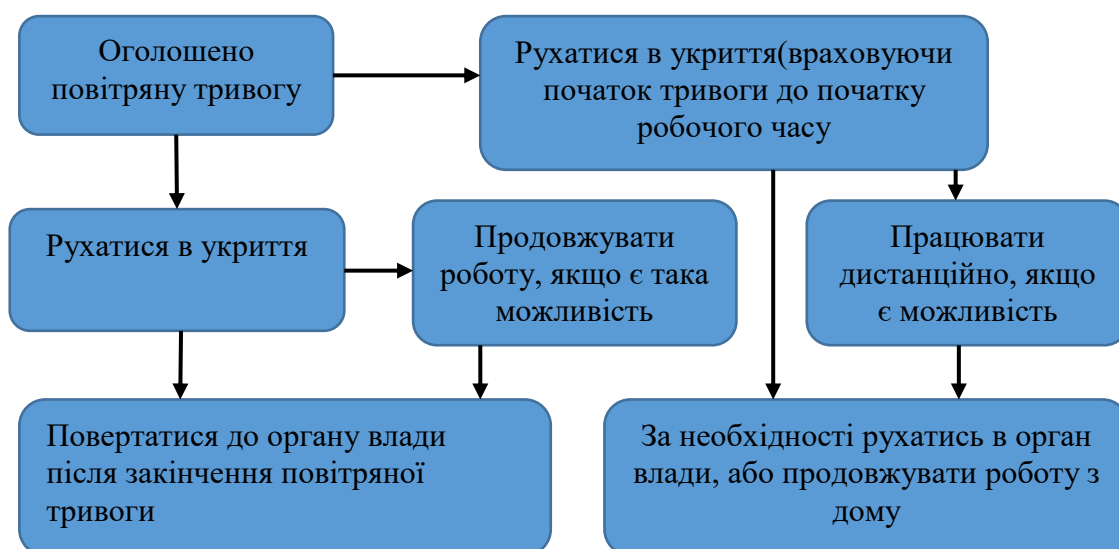


Рисунок 1.1 Алгоритм дій під час повітряної тривоги.

Така поведінка також актуальна за умов вторгнення на територію громади або міста. Попри це, варто наголосити, що інформування населення, стосовно таких небезпек, є одним із обов'язків органів влади.

Разом з цим виникає питання, стосовно діяльності органів влади на окупованих територіях. Згідно з ч. 7 ст. 1¹ Закону України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» територія України, яка тимчасово окупована Російською Федерацією (тимчасово окупована територія), це частини української землі, де збройні формування Російської Федерації та окупаційна адміністрація цієї країни фактично встановили контроль або здійснюють загальний контроль з метою утворення окупаційної адміністрації Російської Федерації. А отже, колабораціонізм це співпраця з владою ініціативи та без примусу з країною агресором яка має мету забезпечити зони інтересів цієї країни, та/або завдати шкоду Україні.

Також, відповідно до цього закону, законодавство України не припиняє свою діяльність на цих територіях, а отже згідно **Кримінального кодексу України** існує заборонена співпраця з окупантами та країною, яку вони предсавлять. Тобто виникає ситуація, під час якої дія законодавства поширюється на захоплених територіях, а діяльність органів влади України призупинена.

Таким чином, існують певні заборони в діяльності, а саме:

1. Зайняття посади з власної ініціативи, яка не пов'язана з організаційно-розпорядчими та адміністративними функціями, в владних органах, які були новостворені на окупованих територіях
2. Будь яка взаємодія з нелегітимними органами влади
3. Зайняття посади з власної ініціативи, яка пов'язана з організаційно-розпорядчими та адміністративними функціями, в новостворених органах, в тому числі в адміністраціях країни-агресора, проведення, організацію або спонукання до проведення виборів та референдумів.
4. Зайняття посад з власної ініціативи в органах влади суду або правоохоронних органах, а також участь в збройних утвореннях країни агресора або підтримка таких формувань.

Це означає, що профільна діяльність службовців на окупованих територіях повністю незаконна. Але існують ситуації, коли службовець знаходиться у безвихідній ситуації. В таких випадках найкращим рішенням буде залишити окуповані території та оформити статус «тимчасово переміщеної особи».

Попри це, інколи це неможливо зробити, тому законодавством передбачено певні умови, завдяки яким людина може вести діяльність на окупованих територіях. До них відносяться:

- Крайня необхідність. Завдання збиття шкоди правоохоронним інтересам не вважається злочином у випадках крайньої необхідності. Це означає, що вчинок визнається припустимим для усунення безпосередньої загрози життю чи правам особи, або для захисту суспільних чи державних інтересів, коли інші засоби усунення небезпеки не є можливими, і при цьому не вчинено перевищення допустимих меж вжиття заходів крайньої необхідності.

- Фізичний або психічний примус. Це дія чи бездіяльність особи, що завдає шкоду правоохоронним інтересам, не розглядається як кримінальне правопорушення у випадку, якщо вона сталася під фізичним або психічним примусом, який призвів до втрати особою можливості контролювати свої дії..

На нашу думку, до цього переліку варто додати погрози життю родичам, сім'ї або близьким людям, які знаходяться на захопленій території або в полоні. Також попри існування умов, за якими можна вести діяльність на не підконтрольних Україні територіях, варто пам'ятати, що за можливості необхідно дотримуватися законодавства України.

Також, така ситуація описана в **Женевській конвенції**, згідно якої «...забороняються заходи, що мають на меті спричинити безробіття чи обмежити можливості працевлаштування для робітників окупованої території, щоб примусити їх працювати на окупаційну державу...»

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ВЛАДИ

2.1 Зовнішні та внутрішні фактори впливу на адаптаційні процеси

Успішна адаптація персоналу залежить від великої кількості факторів, основним з яких прийнято вважати адаптаційну методологію конкретних органів влади. Але насправді, велика основною проблемою адаптації являється індивідуальність особистості, тобто державного службовця. Важливо пам'ятати, що це звичайні люди, які мають як позитивні так і негативні якості.

До позитивних доречно віднести компетентності службовців, їх особисті та ділові якості. До негативних чинників можна віднести такі риси, як конфліктність, не вміння визнавати помилки, відсутність субординації та інші. Такі риси як особисті переконання, прихильність певного політичного устрою, погляди на життя, та інші подібні якості, мають як позитивний так і негативний характер. Це все проявляється саме в процесі адаптації до нового місця роботи.

Варто розглянути компетентності службовців більш детально. Згідно [Закону України «про державну службу» статті 6](#) встановлюються такі категорії посад, як «А», «Б», «В»(Табл. 2. 1)

Таблиця 2.1 – Характеристика категорій посад.

Категорія	Пояснення
«А»	"Вищий корпус державної служби" - це категорія посадових осіб, до яких відносяться керівники апарату Верховної Ради України та їх заступники, керівник секретаріату, призначеного Президентом України, державний секретар та його заступники, керівники центральних органів виконавчої влади (не є членами Кабінету Міністрів України), керівники Конституційного, Верховного та інших вищих спеціалізованих судів та їх заступники, керівники секретаріатів Вищої ради правосуддя,

	Вищої кваліфікаційної комісії суддів України та їх заступники, Голова Державної судової адміністрації України та його заступники та інші посадові особи, чия компетенція поширюється на всю територію України.
«Б»	Це посади керівників та їх заступників державних органів і державної служби, чие відповідальне керівництво тягне за собою діяльність на території Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва і Севастополя, одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення, а також керівників та їх заступників у підрозділах цих органів.
«В»	Посади, які не віднесено до інших категорій.

Виходячи з вище сказаного, можна стверджувати, що компетентності посад відрізняються відповідно до категорій. Згідно наказу про [затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу](#), до компетентностей для посад категорії «Б» можна віднести: лідерство, аналіз політики та планування заходів з її реалізації, встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів, стратегічне управління, прийняття ефективних рішень, впровадження змін, управління персоналом, управління організацією роботи та проектами, а також делегування завдань. Ці компетентності є важливими для ефективного виконання обов'язків у різних посадових позиціях в категорії «Б»

В свою чергу, згідно цього закону, вимоги до службовців категорії «В» включають ефективність у координації з іншими, роботу з великими обсягами інформації, аналітичні здібності, концептуальне та інноваційне мислення, здатність ефективно аналізувати та робити висновки, якісне виконання завдань, самостійність, багатозадачність, досягнення результатів, цифрова грамотність, вміння публічно виступати, вести ділові переговори, аргументувати свою позицію, працювати в команді, надавати наставництво, бути уважними до

деталей, дотримуватися тактовності, бути креативними, орієнтуватися на професійний розвиток, бути відповідальними, ініціативними, добродішними, стресостійкими, гнучкими, мотивованими та адаптивними.

Також варто враховувати, що вимоги до службовців вищих категорій, поєднуються з переліком нижчих по ієрархії службовців. Це стосується і вищих категорій посад, але вимоги до них значно більші. Отже, згідно постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”», вимогами до службовців є: отримання вищої освіти не нижче ступеня магістра, досвід роботи на посадах категорій «А» або «Б» не менше трьох років, загальний стаж роботи не менше 7 років, володіння державною мовою та однією з мов Ради Європи. Основні компетенції включають лідерство, комунікацію та взаємодію, розуміння державної політики, стратегічне бачення, управління змінами та інноваціями, добродішність та етика, абстрактне мислення. Також необхідно мати знання законів про державну службу, запобігання корупції, Конституцію України та інші закони, відповідно до вимог посади.

Компетентності у вигляді особистих та професійних якостей, являють собою внутрішні фактори адаптації персоналу. Виходячи з цього, внутрішніми факторами адаптації це фактори, пов'язані з особистістю державного службовця, його особистими якостями та здібностями.

Зовнішні фактори адаптації пов'язані з конкретною організацією, де працює службовець. [Ю. Конотонцева \(2014\)](#) стверджувала, що зовнішні аспекти адаптації це «це сукупність заходів з боку служби персоналу, керівництва, колег, що направлені на полегшення введення нового співробітника в організацію, наприклад допомога в оволодінні уміннями і навиками, наставництво, знайомство з формальними та неформальними правилами»(с. 2). Вони можуть включати в себе наступні аспекти:

- Культура організації включає в себе норми, цінності та правила, які діють в організації. Вона може сприяти або заважати адаптації державного службовця в залежності з особливостями організації.

- Стиль керівництва впливає на атмосферу в організації та на те, як керівники спілкуються з підлеглими.
- Організаційна структура визначає, як розподілені обов'язки та відповідальність в організації. Вона може ускладнювати або полегшувати адаптацію державного службовця.
- Співпраця з колегами допомагає новому працівнику швидше освоїти нові обов'язки та адаптуватися до нових умов.
- Взаємовідносини з керівництвом впливають на те, як новий працівник відчуває себе в організації.

Попри це, варто враховувати сучасне становище України також впливає на адаптацію як нових службовців, так і досвідчених робітників. А саме особливості військового стану, які внесли свої корективи в діяльність органів влади.

2.2 Вплив військових конфліктів на функціонування публічного управління

Функціонування системи публічного управління, включаючи його великий спектр елементів, являє собою складний процес, одним з елементів якого є діяльність персоналу. Це породжує череду викликів, такі як вливання, навчання людей, в сферу публічного управління.

Сучасний стан, як заключений в війні з Росією, створює дуже складний період в історії України, який охоплює всі верстви населення, в тому числі й органи влади. Згідно статті 1, пункту 1 закону України «про національну безпеку України», воєнний конфлікт - форма розв'язання міждержавних або внутрішньодержавних суперечностей із двостороннім застосуванням воєнної сили; основними видами воєнного конфлікту є війна та збройний конфлікт.

Таким чином, війна має значний вплив на діяльність органів влади, через низку чинників, які мимоволі створюються в умовах цієї кризи, а саме:

- Діяльність в постійній небезпеці;

- Необхідність швидкого реагування;
- Інформаційна війна;
- Постійний або частковий супротив населення відносно рішень органів влади;
- Зловживання посадовим становищем;

Діяльність в постійній небезпеці пов'язана з низкою факторів, такі як артобстріли, окупація територій, ракетні небезпеки, та інше. Все це призводить до великої напруженості під час роботи, появи помилок, зменшення швидкості та якості виконання завдань.

Необхідність швидкого реагування на виклики, являється певною нормою в діяльності органів влади, але в умовах війни, термін прийняття рішень може обмежуватися в декілька днів або навіть годин. Такі невеликі часові рамки призводять до низької якості планування, що в свою чергу є плацдармом для накопичення критичних проблем в діяльності.

Інформаційна війна являє собою найскладніше випробування в діяльності органів влади. Першою проблемою являється неправдива інформація, яка може надаватися країною агресором, наприклад у вигляді підроблених нормативно-правових актів, фейкових звернень посадових осіб та інше. В свою чергу це потребує ретельної перевірки інформації, для уникнення конфліктів.

Супротив населення відносно діяльності органів влади можна вважати результатом низки кризових ситуацій, такі як інформаційна війна, недовіра до органів влади та службовців. Це призводить до неприйняття певних важливих рішень, мітингів, петицій про скасування рішень та іншого. Необхідно додатково наголосити, що інформаційна війна є однією з причин неприйняття населенням рішень влади, так як з'являються багато не правдивих даних, які пояснюють необхідність певних дій, та які начеб то дають органам влади необмежені можливості.

Зловживання посадовим становищем являється вічною проблемою в Україні. Попри розуміння цього та всіх заходів, які зменшують ризики, все ще

залишаються прецеденти, які впливають і на діяльність органів влади. Актуальним прикладом можна вважати корупційні схеми, які дозволяють уникнути військової служби.

Всі ці фактори безумовно впливають на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування з негативного боку. Варто також вказати, що частка службовців залишили свої посади та вступили до збройних сил України. Це означає, що на посади прийшли, або повинні прийти нові службовці, що потребуватиме навчання та адаптації. Або ж певні функції вакантних посад будуть передані досвідченим посадовцям, що в свою чергу збільшить навантаження, та зменшить якість діяльності.

Закордонні практики нам показують певні картини, стосовно діяльності органів влади. [Нейл МакФарлейн у своїй статті «Постреволюційна Грузія на межі»](#) говорить що Грузія, яка у 2008 р., аналогічно з Україною, стикнулася з військовим вторгненням Росії і отримала поразку та втратила частину територій. Ситуація складається складно: потрібно відшкодувати завдані війною збитки місцевій інфраструктурі, забезпечити харчування та житло для великої кількості людей, які були змушені залишити свої домівки через військові дії. Крім того, уряд відчуває тиск з боку опозиції та значної частини населення.

Як бачимо, ситуація з Україною схожа у всіх аспектах. Урядовцям Грузії довелося пристосовуватись до нових умов державного устрою та приймати оперативні рішення. Хоча поразка і згуртувала людей навколо президента але під тиском уряд поступово втрачав прихильність.

[Сніжана Дяченко у своїй статті «Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення»](#) говорить що конфлікт у Хорватії у 1991–1995 роках призвів до відмови від субсидування ряду галузей, які були субсидовані ще в період соціалізму, але під загрозою банкрутства вже у 1980-х роках, наприклад, суднобудування. Це також спонукало країну швидше проводити ліберальні реформи, зокрема, дерегулювання цін та зняття частини

обмежень у сфері торгівлі. Крім того, Хорватія не отримувала значних фінансових підтримок від інших країн.

Тобто країна знаходилась в війні під час розпаду Радянського Союзу і була вимушена адаптуватися під ситуацію боротьби за незалежність, створення нового уряду та веденню військових дій.

Досвід Ізраїлю буде найбільш цікавим, так як схожістю з Україною є сусідство з країною агресором. [Нечипоренко М. у статті «Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України.»](#) говорить, що Ізраїль зосередив увагу на впровадженні "нової економічної політики", починаючи з 1952 року. Країна скасувала розподільну систему та державне регулювання цін. Тоді ж було запущено великі інфраструктурні проєкти, такі як будівництво нових підприємств у сфері енергетики, створення Національного ізраїльського водопроводу, розвиток портів і т.д. Державні інвестиції спрямовувалися в аграрний сектор та легку промисловість. У наступному десятилітті особлива увага була приділена розвитку військово-промислового комплексу. Це призвело до того, що Ізраїль став одним зі світових лідерів у сфері військової промисловості, що стала основним джерелом зайнятості в країні. Крім того, експорт зброї став важливим джерелом доходів для бюджету Ізраїлю.

Аналізуючи досвід Ізраїлю, бачим схожість в відсутності регулюванні цін, розвиток аграрного сектору, промисловість та багато іншого. Але відмінністю є те, що військове виробництво в Україні знаходилось в занепаді та йому не приділялося великої уваги.

В результаті можна підсумвати, що діяльність органів влади супроводжується рішеннями виходу з кризи. Україну чекає схожа ситуація, але враховуючи сучасний стан в сфері корупції, то покращення ситуації доведеться чекати протягом значного проміжку часу.

2.3 Проблеми та виклики щодо основних методів адаптації

Адаптація персоналу є основою в навчанні службовця та затвердженні його на посаді. Але це досить тяжкий процес, який має свої проблеми та виклики, які важливо брати до уваги.

Відповідно до завдань адаптивного навчання, виклики які виникають в цьому процесі, потребують уваги, а отже і вирішення. Адаптивне навчання являється соціально орієнтованим з розвиненою моделлю взаємодії педагога, або в випадку з органами влади – наставника, з новоприйдешнім службовцем та джерелами інформації. Таким чином, застосування такого навчання державних службовців є умовою ефективності органів влади. Воно є запорукою розвитку у службовців творчості, компетентності, мобільності, здатності ефективно та оперативно реагувати на динамічні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, якісно розв'язувати проблеми та досягати результатів.

Таким чином, можна визначити основні елементи проблематики адаптаційного процесу (рис. 2.1)

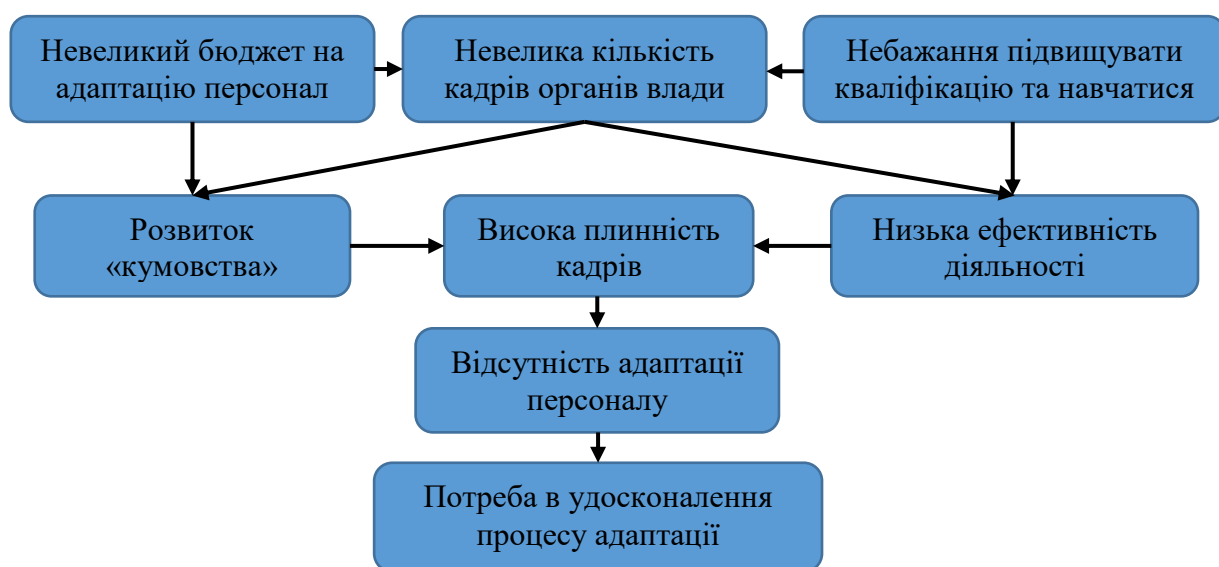


Рисунок 2.1 Проблематика адаптаційного процесу

Невеликий бюджет на адаптацію персоналу може означати декілька речей, по-перше це говорить про безоплатність цього процесу для службовця, який буде допомагати новоприйдешньому службовцю. По-друге, буде відсутня або низька фінансова зацікавленість нового службовця в своїй діяльності. Мова йдеться про погане фінансове мотивування за рахунок премій та надбавок.

Для службовців, які мають досвід роботи в органах влади, фінансова мотивація буде мати більш реальні значення, так як згідно [статті 46, 50, 52, закону України «про державну службу»](#), за вислугу років службовцю надається надбавка до заробітної плати в розмірі 3 відсотків за кожен календарний рік, але не більше 50% від окладу. До того ж, якщо службовець змінює посаду в рамках однієї установи, то процес адаптацію значно спрощується.

Небажання навчання може бути пов'язане з багатьма факторами. Наприклад з особистим бажанням службовця, якого задовольняють старі стандарти та його теперішня посада. Такий підхід говорить про низьку привабливість до діяльності, на певній посаді, за якої службовець не бачить шляхів для свого особистого або кар'єрного розвитку.

Ці фактори призведуть до поганого кадрового забезпечення, за якого в органі влади буде дефіцит службовців, зайвого навантаження низки інших проблем. Однією з яких стане низька ефективність роботи, що також матиме вплив на адаптацію, так як наставництво буде значно ускладнене.

Наступною проблемою являється корупційна складова, зловживання службовим положенням, або ж «кумовство». Це означає, що певна вакантна посада буде займатися за домовленістю, а у випадку, коли звичайний службовець перемаже у конкурсі на це місце, то буде відбуватися навмисне відторгнення. Тобто, наставник, безпосередній керівник, керівник органу влади, інший службовець, або інша зацікавлена особа, буде ускладнювати діяльність за для того, щоб місце було вакантне. Така ситуація на з самого початку робить адаптаційні процеси не актуальними.

Сукупність цих проблем, може призвести до великої плінності кадрів, що в свою чергу матиме негативні наслідки. Наприклад будуть відсутні

досвідчені працівники, а службовцям доведеться самостійно пристосовуватись до робочого середовища. І як висновок, це говорить про необхідність покращення адаптаційного процесу.

Миронова О.М. у статті «Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах» наводить наступні чинники впливу на результат адаптації (Табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Чинники впливу на результати адаптації працівника

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
Несумісність з іншими співробітниками.	Об'єктивність оцінки під час найму та у процесі роботи.
Не відповідність стилю керівництва.	Наявність адаптаційного механізму.
Невиправдані очікування щодо умов праці та організації.	Імідж та репутація організації.
Нерозуміння вимог, що пред'являються до працівника.	Привабливість самої професії.
Інтенсивність та умови праці на новому місці.	Умови для оптимальної мотивації;
Неспівпадіння очікуваної та фактичної оплати праці.	Система навчання та підвищення кваліфікації.
Низький рівень комунікабельності та негативні риси характеру.	Соціально-психологічний клімат та організаційна культура.
	Особисті якості працівника.

Всі ці чинники є важливою і потребують уваги під час процесу адаптації. Це може включати в себе: допомогу у взаємодії з колективом, надання повної інформації стосовно умов праці, ставити конкретні завдання перед службовцем та інше.

Кризові реалії, а саме війна, вносить значні зміни в життя людей, змінюючи звичайні та звичні умови існування, Адаптація в умовах війни – це складний елемент, який вимагає від людини значних зусиль та ресурсів.

Така адаптація має ряд особливостей, які відрізняють її від звичних умов. Виклики, які виникають в умовах адаптації представлені в:

- Загроза життю та здоров'ю. У військових умовах, люди перебувають під загрозою обстрілів, бомбардувань, насильства. Це може викликати сильний стрес, тривогу, страх, а також посттравматичний стресовий розлад. Всі ці проблеми значно ускладнюють процес адаптації, так як попри звичайного процесу пристосування, потрібно враховувати і небезпечні елементи.

- Зміни звичного способу життя. В умовах війни людина може бути вимушена змінити свою роботу, місце проживання, зміни способу життя, зменшення рівня комфорту та фінансів, тощо. Це може викликати відчуття небезпеки, самотності, безпорадності.

- Невизначеність майбутнього. В таких кризових умовах складно передбачити майбутнє, планувати в довготривалій перспективі та розуміти як рухатися далі. Такі проблеми можуть призводити до відчуття тривоги, страху, апатії, «життя одним днем».

Виходячи з цього, можна сказати, що адаптація повинна відбуватися поетапно, до яких можна віднести:

1. Шок. На цьому етапі людина заперечує те, що відбувається. Вона може відчувати себе в тумані, не розуміти, що відбувається.

2. Підтримка. На цьому етапі людина починає усвідомлювати реальність. Вона шукає підтримку у близьких, друзів, психологів.

3. Зміна. На цьому етапі людина починає адаптуватися до нових умов. Вона знаходить нові способи життя, роботи, спілкування.

4. Реабілітація. На цьому етапі людина починає відновлюватися після пережитого стресу. Вона може потребувати професійної психологічної допомоги.

Важливо пам'ятати, що адаптація в умовах війни це довготривалий процес, який може становити як весь період війни, так і післявоєнний період. Він вимагає від людини значних зусиль та ресурсів. Також потрібно не відмовлятися від допомоги фахівців та звертатися за допомогою, за необхідності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Аналіз досвіду адаптації персоналу на прикладах органів влади

Досягання цілей органів влади напряду залежить від службовців, які там працюють. Сучасність показує, що адаптація персоналу є важливим елементом в діяльності інституцій, тому кожен орган влади приділяє цьому увагу.

Адаптаційний процес має загальний характер, тобто він має конкретні етапи, завдання та цілі, незалежно від органу влади чи організації. Але конкретизуючи, можна сказати, що новоприйдешньому службовцю, або службовцю, якого підвищили або змінили посаду за ієрархією, повинен адаптуватися до нових завдань, навчатися новому, створювати нові компетентності.

Згідно додатку 3, наказу Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу, статті 13/1 Закону України Про запобігання корупції та Положення про уповноважену особу з питань запобігання та виявлення корупції, адаптація на посаду керівника уповноваженого підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції повинна включати наступні аспекти:

- Організація, координація та контроль за заходами щодо запобігання та виявлення корупції.
- Організація роботи щодо управління та запобігання корупційних ризиків.
- Координація та надання методичних консультацій у справах, пов'язаних із законодавством щодо запобігання корупції.
- Проведення заходів з виявлення та врегулювання конфлікту інтересів, контроль за дотриманням антикорупційних обмежень співробітниками органу.
- Забезпечення дотримання вимог щодо антикорупційного фінансового контролю.

- Організація процедур з повідомлення про корупційні порушення або порушення, пов'язані з корупцією, відповідно до закону про запобігання корупції.

- Здійснення співпраці з викривачами, забезпечення захисту їх прав та інтересів.

Адаптація на цю посаду передбачає розуміння та усвідомлення всіх аспектів виявлення, запобігання та боротьби з корупцією, а також вміння керувати, координувати та контролювати відповідні процеси в організації.

Ця посада відноситься до посад категорії «Б», тому існують такі вимоги до компетентності, як: добросовісність, управління організацією роботи, прийняття ефективних рішень, аналітичні здібності, ефективність координації.

Для спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції, у склад структурного підрозділу, згідно додатку 3, наказу Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", посадової інструкції головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції, та статті Міністерства Юстиції «Окремі аспекти функціонування уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції» має такі обов'язки:

- Здійснення діяльності щодо організації контрольних та взаємодійних заходів для виявлення та запобігання корупції.

- Надання методичної та консультаційної підтримки у питаннях відповідності законодавства про запобігання корупції.

- Оцінка корупційних ризиків, розробка та впровадження ефективних заходів для зменшення цих ризиків та активна участь у їх реалізації.

- Проведення заходів для виявлення та сприяння вирішенню конфліктів інтересів, а також перевірка виконання антикорупційних обмежень працівниками організації.

- Забезпечення дотримання вимог антикорупційного фінансового контролю.

- Забезпечення процедур прийняття та розгляду повідомлень про корупційні порушення та інших порушень відповідно до закону про запобігання корупції.

- Забезпечення гарантій та захисту прав викривачів

Відповідно до категорій посад «В», вимогами до компетенцій можна назвати: доброчесність, досягнення результатів, аналітичні здібності, комунікація та взаємодія.

До цієї категорії посад, також можна віднести спеціаліста відділу фінансів, бухгалтерського обліку та ресурсного забезпечення. Так, згідно посадової інструкції головного спеціаліста фінансового відділу, а також додатку 3, наказу Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" обов'язками є:

- Здійснення аналітичного обліку основних засобів, малоцінних предметів та матеріалів.

- Активна участь у проведенні інвентаризації.

- Ведення реєстру бухгалтерського обліку руху матеріальних цінностей, спрямованих на загальний фонд.

- Проведення обліку та розрахунків з дебіторами та кредиторами.

- Виконання індексації основних засобів.

- Формування меморіальних ордерів.

- Управління карткою аналітичного обліку реальних витрат, капітальних витрат, одержаних асигнувань, касових витрат та готівкових операцій.

Підготовка та подання щомісячних звітів до Державної казначейської служби України згідно з встановленими формами.

Крім цього, важливими компетенціями є аналітичні здібності, уважність до деталей, відповідальність та обробка великих обсягів інформації.

Таким чином, персонал органів влади, а саме наставники, повинні адаптувати службовців до виконання своїх обов'язків на конкретній посаді, що

досягається завдяки дотриманню методичних рекомендацій адаптації, розроблених службою управління персоналом та/або Національним агентством України з питань державної служби.

Точно так, наставники в органах влади відіграють важливу роль у пристосуванні службовців до виконання їхніх обов'язків на конкретній посаді. Це досягається через використання методичних рекомендацій з адаптації, які розробляються спеціалізованими службами, такими як служба управління персоналом чи Національне агентство України з питань державної служби. Ці рекомендації допомагають новим співробітникам краще вписатися в робоче середовище та ефективніше виконувати свої обов'язки. (Табл. 3.1.)

Таблиця 3.1. Основні питання програм адаптації

Загальна програма	Спеціальна програма
Політика, цілі, стратегія організації	Основні завдання, функції та права структурного підрозділу
Організаційна структура	
Система контролю	Основні завдання, функції, відповідальність та права новоприйдешнього службовця
Організаційна культура	
Правила внутрішнього розпорядку та режиму роботи	Нормативно – правове, методологічне та інформаційне забезпечення діяльності
Охорона праці та техніка безпеки	

Практика адаптації шляхом застосування інституту наставництва є досить розповсюджена. Вона значно спрощує процес адаптації, так як у службовця є можливість задавати конкретні питання до конкретної людини, яка в межах поставлених на неї задач повинна допомагати новоставленому службовцю в процесі діяльності.

Окрім ділової адаптації, або ж пристосування до робочого середовища, враховуючи всі особливості в повноваженнях службовця, існує і корпоративна адаптація. Вона полягає в пристосуванні або вливанні в колектив, розуміння внутрішнього середовища в колективі, корпоративну культуру, звичаї.

Зазвичай така адаптація є постійною для всього персоналу органу влади. Це означає що така адаптація двобічний характер, так як службовець повинен стати частиною колективу, так і колектив повинен звикнути та прийняти нового члена органу влади.

Незважаючи на методичні рекомендації стосовно адаптації персоналу, такий вид адаптації зазвичай є самостійним, тобто не відбувається допомога наставника у цьому процесі. В такому випадку все залежить від особистих інтересів службовця, вмінь до комунікації, поглядів на життя та інше.

Органи влади, з свого боку, опосередковано впливають на цей процес, за рахунок організації неформальної або неспеціалізованої діяльності. Мова йдеться про «суботники», групові публічні виступи, відмова від архітектури кабінетного планування, коли в одному приміщенні знаходяться декілька службовців, та багато іншого.

В свою чергу сам персонал органу влади може організовувати різні заходи, свята, тощо. Така неформальна обстановка значно пришвидшує процес адаптації в колективі.

Також варто враховувати і екстрені ситуації, наприклад повітряні тривоги. Як відомо, небезпека та спільний ворог об'єднують людей.

3.2 Адаптаційна стратегія підготовки персоналу

Аналізуючи наявну ситуацію в адаптаційному процесі органів влади, можна виявити як позитивні так і негативні чинники, подолання яких потребує значних зусиль. Вирішення проблем є важливим кроком для покращення ефективності діяльності органів влади, зважаючи на той факт, що плінність кадрів зростає.

Можна виділити багато проблемних елементів, але зважаючи на специфіку діяльності, найпершою проблемою є відсутність законодавства. Вся діяльність в сфері адаптації має слабе нормативно-правове підґрунтя. Воно представлене в завданнях служби управління персоналом, яке в рамках своєї компетентності розробило методичні рекомендації для адаптації службовців до органів державної влади та місцевого самоврядування. Попри це, методичне забезпечення не являється обов'язковим і в рамках органу влади може взагалі не застосовуватись.

Це означає, що існує ризик виникнення ситуації, за якої службовець опиниться в складному становищі, за якого йому доведеться самотійно вирішувати поставлені задачі, вливатися в колектив та інше, без допомоги з боку досвідчених робітників.

Така ситуація має багато негативних наслідків, які впливають на ефективність діяльності, якість та плинність кадрів. Наприклад це створює можливість для корупційних схем, за яких можна звільнити новоприйдешнього службовця за некомпетентність і підготувати посаду для «потрібної» людини.

Також наявність ситуації з поганим нормативно-правовим забезпеченням створює нині актуальну проблему з колабораціонізмом. Внаслідок війни, частина територій України знаходиться в окупації. Це означає, що частина службовців могла залишитись на цій території та продовжувати свою діяльність. Згідно законодавства, така діяльність заборонена, попри це службовцям можуть погрожувати та примусово долучати до роботи. Навіть в такому випадку ця людина вважатиметься порушником закону та буде притягнута до кримінальної відповідальності.

Виходячи з цього, важливо створити нормативно-правову базу, яка б роз'яснювала поняття «адаптація персоналу», а також надавала гарантії захисту для службовцям, яких звільнили на початку служби з причин, які стосуються адаптаційних процесів. Додатково важливо регламентувати поняття примусової діяльності на окупованих територіях, за для створення почуття захищеності після повернення території під протекцію України.

Наступною проблемою адаптації може виступати сам колектив органу влади, або окремі його частини, які займають ключові посади. Це питання стосується особистих та професійних якостей службовця, який вступив в роботу на державу. Колективу, керуючись своїми об'єктивними та суб'єктивними думками, може не сподобатись новий службовець з багатьох причин. Наприклад це може бути минуле такого службовця, яке може стосуватися минулого місця роботи, поганій репутації, як не чесною, корупційною або мстивою людини, походження людини та багато іншого.

Такі погляди зазвичай складно змінити, так як людям складно сприймати особу, яка одразу не викликає довіри. Попри це, існують об'єктивні чинники неприязні, до службовця. Вони пов'язані виключно з робочим середовищем, а саме з поганими навичками, компетентностями, та інше. Додатково можна виділити і особисті риси службовця, такі як мстивість, підступність, конфліктність, тощо.

План реагування на ці випадки супротиву колективу надзвичайно складно, а інколи взагалі неможливо. В такій ситуації важливо дотримуватись двох стратегій. Перша пов'язана з допомогою з боку наставника у вливанні в колектив. Такий підхід полягає в організації спільних завдань та спільної діяльності, а також в неформальних зустрічах, колективного відпочинку тощо. Такий підхід можливий, коли у службовця є потенціал до роботи, він має певні знання здатний до навчання та відсутні погані особисті якості.

Другий варіант полягає в звільненні службовця. Це означає, що службовцю, який спричиняє напруженість колективу, не в змозі виконувати свої задачі з допомогою керівника, схильний до конфлікту та в цілому не відповідає необхідним вимогам повинен бути звільнений на підставі не відповідності до професійної компетентності.

Також до проблем адаптації можна віднести погану мотивацію в роботі на органи влади. Вона складається з багатьох аспектів, наприклад: низька оплата праці, дискримінація, відсутність відстрочки від армії для нижчих чинів службовців, та інше.

Станом на 2023 рік, згідно статті «Зарплата держслужбовців у 2023 році» найменший посадовий оклад становить 5368 гривень. В порівнянні, мінімальна заробітна плата в Україні становить 6700 гривень. Попри це, оклад службовців це не вся заробітна плата. Згідно статті Національного агентства з питань державної служби «Оплата праці державних службовців», посадовий оклад становить 39% - 49%, а решта це надбавки, премії, стимулюючі виплати які визначає керівник. Також такі виплати можуть мати суб'єктивний характер, а отже найбільшу заробітну плату буде отримувати той, хто знаходиться в оточенні керівника органу влади.

Така ситуація слугує поганим мотивом працевлаштування та адаптації на посаді, так як службовець буде розуміти, що його потуги не будуть оцінені. Також до проблем мотивів до адаптації можна віднести дискримінаційні складові. В цьому контексті, мова йдеться про пригнічення за походженням людини, статтю, зовнішністю, знаннями, тощо.

Така ситуація показує новоприйдешньому службовцю, що робоча атмосфера завжди буде принижувати його, а отже процес адаптації буде не ефективним або взагалі націленим щоб службовець був звільнений.

Питання проходження військової служби нині є дуже актуальним, особливо для чоловіків. Нині працевлаштованість в органи влади не дає жодних переваг, які б склалися з відстрочки від служіння в армії. Такі привілеї існують тільки для вищих чинів посад, керівників, народних депутатів, тощо. Тому для службовців існує ризик примусового завершення кар'єри.

Таким чином, мотивація службовців спонукає до пришвидшення адаптаційних процесів, але наявні проблеми потребують вирішення. Основним завданням буде зміна оплати праці, зробивши відсоток окладу значно більшим, що дозволить досягти певної чесності та стабільності в оплаті праці. Також варто побороти дискримінаційні фактори, так як вони значно зменшують привабливість роботи.

Також проблемою в системі адаптації може стати погане керівництво, а саме недостатність уваги до процесу адаптації з боку керівника або наставника.

Сама суть адаптаційних процесів полягає в допомозі службовцю пристосуватися до робочого середовища, за рахунок призначення наставника для такого службовця.

Під час діяльності на новому робочому місці будуть виникати певні робочі питання, на як наставник зобов'язаний надати відповідь. До того ж, до його обов'язків входить поступове вливання в роботу, тобто свої перші завдання повинні бути колективні, де значну частку роботи повинен виконувати наставник, а вже з часом потрібно розвивати самостійність в діяльності для новопризначеного службовця.

Недостатність уваги з боку наставника може призвести до ситуації, коли службовець буде самостійно пристосовуватись, а отже в його діяльності будуть виникати помилки. Також важливим елементом являється колектив, в який наставник повинен занурити нового співробітника.

Таким чином, вирішення цієї проблеми потребує значної уваги. Це можна зробити двома шляхами. По-перше, зробити певні винагороди за наставництво, наприклад премії. Це створить певні мотивації для якісної роботи з боку наставника. По-друге, варто застосовувати санкції до наставника за промахи в роботі новопризначеного службовця. Такий підхід мінімізує неучасть в адаптації службовця.

Відсутність контролю за процесом адаптації також являється проблемою, яка може призвести до всіх вищезазначених проблем. Тому важливо створити механізми контролю за процесом адаптації, який буде складатися з часу проведеного з наставником, кількості спільно виконаних завдань та їх складності. Це дозволить створити певні контролюючі процеси які покращать систему адаптації.

ВИСНОВОК

Адаптація персоналу органу влади означає впровадження процесу, що спрямований на пристосування службовців до їхньої нової роботи та обов'язків, забезпечення відповідності колективу та робочого середовища, а також допомогу у їхньому виконанні. Згідно з методичними вказівками служби управління персоналом, ціль адаптації полягає в створенні системного, якісного та структурованого підходу до введення особи на нове робоче місце. Це включає ефективне навчання, розвиток професійних навичок, створення комфортних умов для роботи, формування позитивних відносин у колективі, а також спрощення процесу пошуку та збереження кваліфікованих кадрів. Крім цього, адаптація спрямована на знайомство з цілями, місією, та особливостями органу влади, а також на включення в командну роботу та формування позитивного іміджу.

Від так, існує декілька підходів до адаптації:

- Оптичний підхід. Визначення повноважень, оплати праці за результатами роботи під час випробного терміну. Тобто це означає, що людина повинна пропрацювати на певному місці, а вже за результатами роботи буде розподілена на більш конкретну посаду з певною оплатою праці.

- Армійський підхід. Випробувальні завдання в такому підході, маюць значно складніший характер, чим типові завдання, які зачасту повинен виконувати службовець. Також такий підхід обмежує службовця в допомозі, наставництві, не надаються пояснення та напрацювання.

- Партнерський підхід. Передбачає початковий відбір кандидата, вміння якого найбільше підходять до конкретної посади. Цей підхід супроводжується наставництвом, навчанням, всебічній допомозі в адаптаційний період.

Через війну діяльність органів влади значно ускладнилося у всіх аспектах діяльності, наприклад під час повітряних тривог, та інших ситуаціях

діяльність зупиняється. В такому випадку персонал органу влади повинен знаходитись в укритті. Попри це діяльність може продовжуватись в тому випадку, якщо укриття, де будуть перебувати службовці буде придатним для виконання їх обов'язків.

Внаслідок цього, керівникам органів влади необхідно

- Пояснити всю небезпечність ситуації під час якої заборонено ігнорувати сигнали повітряної тривоги.

- Облаштувати сховище, створивши комфортні умови перебування, за можливості створити умови для продовження роботи.

Також існує ситуація, коли службовець залишається на окупованій території. В такому випадку діяльність органів влади на цих територіях призупиняється до повернення цих територій під протекцію України.

Успішна адаптація також залежить від низки зовнішніх та внутрішніх факторів. До внутрішніх факторів відносяться: індивідуальність особистості, компетентності, ділові та особисті якості.

До зовнішніх факторів можна віднести все, що впливає на службовця, а саме: культура організації, стиль керівництва, організаційна структура, співпраця з колегами, відносини з керівництвом, тощо.

Додатково, варто враховувати вплив війни на становище службовців.

Вони повинні адаптуватись до таких викликів, як:

- Діяльність в постійній небезпеці;
- Необхідність швидкого реагування;
- Інформаційна війна;
- Постійний або частковий супротив населення відносно рішень органів влади;

- Зловживання посадовим становищем;

- Схожа ситуація відбувалась в країнах Грузії, Хорватії, Ізраїлю.

Виходячи з їх досвіду, можна сказати, що діяльність органів влади повинна бути націлена на вихід з цієї кризи, але в порівнянні з Україною, цей процес може бути досить тривалим.

Основними проблемами адаптаційного процесу є: невеликий бюджет, небажання підвищувати кваліфікацію та навчатися, низька ефективність діяльності та корупція. Це все призводить до плинності кадрів, дефіциту службовців в органі влади, а отже і поганої адаптації.

Адаптація в кожному органі влади проходить на стандартними методами, але відмінністю є пристосування до різних умов праці та обов'язків. Також варто наголосити, що існує спеціальна та загальна програма адаптації, яка має свої особливості. Загальна програма націлена за основні моменти діяльності органу влади в цілому, а спеціальна на конкретні обов'язки службовця.

Наставництво є основним методом адаптації в органі влади. За такого підходу наставник повинен супроводжувати службовця та допомагати у виконанні завдань.

Аналізуючи адаптаційну систему, можна виділити наступні проблеми: відсутність нормативно-правової бази, супротив колективу, погана мотивація, відсутність уваги до процесу адаптації з боку керівника та наставника, та відсутність контролю.

Для подолання цих проблем, необхідно: створити нормативно-правову базу, створити умови для об'єднання колективу за рахунок спільних завдань та неформальних зустрічей, створення привабливих умов для роботи, створення системи винагород та штрафів для наставників, та створити механізм контролю. Все це дозволить покращити існуючий стан адаптації в органах влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу. 13.01.2020. Відновлено з <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/> (Дата звернення 10.11.2023)
2. Про затвердження «Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування в органах місцевого самоврядування» від 08.07.2022 № 55-22 Відновлено з: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-metodychnykh-rekomendatsii-shchodo-protsedury-provedennia-adaptatsii-novopryznachenykh-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia>. (Дата звернення 10.11.2023)
3. Про затвердження «Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах» від 05.08. 2021, № 120-21 Відновлено з <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodychnih-rekomendacij-shchodo-proceduri-provedennya-adaptaciyi-novopryznachenykh-derzhavnykh-sluzhbovciv-u-derzhavnykh-organakh> (Дата звернення 10.11.2023)
4. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. (07.07.2015) Відновлено з <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/> (Дата звернення 11.11.2023)
5. Про введення воєнного стану в Україні Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (Дата звернення 11.11.2023)
6. Кодекс законів про працю України від 01.10.2023 № 322-08 Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення 12.11.2023)
7. Тетяна Денисенко. Чи можуть працівники відмовитися від виконання роботи під час повітряної тривоги? Пояснює омбудсмен (17.03.2023) Відновлено з <https://life.pravda.com.ua/society/2023/03/17/253381/#:~:text> (Дата звернення 12.11.2023)

8. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України Відновлено з <https://minre.gov.ua/2022/12/22/pro-zabezpechennya-prav-i-svobod-gromadyan-ta-pravovyj-rezhym-na-tymchasovo-okupovani-j-terytoriyi-ukrayiny/> (Дата звернення 12.11.2023)
9. Кримінальний кодекс України. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (Дата звернення 12.11.2023)
10. Праця на тимчасово окупованих територіях та колабораціонізм Відновлено з <https://law-in-war.org/praczya-na-tymchasovo-okupovanyh-terytoriyah-ta-kolaboraczionizm/> (Дата звернення 12.11.2023)
11. Конвенція про захист цивільного населення під час війни (укр/рос) Відновлено з https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_154#Text (Дата звернення 12.11.2023)
12. Про державну службу : Закон України від 19.10.2023 № 889-VIII Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Дата звернення 19.11.2023)
13. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу» від 27.08.2021 № v0004859-21 Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#n252> (Дата звернення 19.11.2023)
14. Ю. Конотопцева. (2014). Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. Відновлено з <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26777/konotoptseva.pdf> (Дата звернення 20.11.2023)
15. Про національну безпеку України : Закон України від 31.03.2023 № 2469-VIII Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Дата звернення 22.11.2023)

16. Нейл МакФарлейн (2012). Постреволюційна Грузія на межі? Критика. Відновлено з <https://krytyka.com/ua/articles/postrevolyutsiyna-hruziya-na-mezhi> (Дата звернення 23.11.2023)

17. Сніжана Дяченко. (2022) «Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення». Укрінформ. Відновлено з <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainu-uspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html> (Дата звернення 23.11.2023)

18. Нечипоренко М.(2022) Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. . Відновлено з <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas> (Дата звернення 25.11.2023)

19. Миронова О.М. (2017) Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах». Відновлено з https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf (Дата звернення 25.11.2023)

20. Положення про уповноважену особу з питань запобігання та виявлення корупції. Від 10.01.2022. Відновлено з <https://www.dls.gov.ua/%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%BA%D0%B0%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C/%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%8F%D0%B2%D0%B0%D0%BC-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%97/%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83%D0%BE-%D0%B7-%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%97/> (Дата звернення 27.11.2023)

21. Про запобігання корупції : Закон України від 19.10.2023, № 1700-VII. Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (Дата звернення 27.11.2023)

22. Посадова інструкція головного спеціаліста з питань запобігання та виявлення корупції. Рівненська обласна державна адміністрація. Відновлено з <https://www.rv.gov.ua/posadova-instrukciya-golovnogo-specialista-z-pitan-zapobigannya-ta-viyavlennya-korupcii> (Дата звернення 27.11.2023)

23. Окремі аспекти функціонування уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції. Міністерство Юстиції. Відновлено з https://minjust.gov.ua/m/str_47882 (Дата звернення 27.11.2023)

24. Посадова інструкція головного спеціаліста фінансового відділу. Клішковецька територіальна громада. Відновлено з <https://klishkovetska-gromada.gov.ua/posadova-instrukciya-golovnogo-specialista-finansovogo-viddilul-16-02-43-19-01-2021/> (Дата звернення 27.11.2023)

25. Зарплата держслужбовців у 2023 році. Головбук. Відновлено з <https://www.golovbukh.ua/article/9525-zarplata-derjslugbovtsv-u-2023-rots> (Дата звернення 27.11.2023)

26. Оплата праці державних службовців : Національне агентство з питань державної служби. Відновлено з <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv> (Дата звернення 01.12.2023)