

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування ,

освітньо-професійної програми «Адміністративний менеджмент»

на тему: «Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування»

Здобувача(ки) групи АМ.мз -31с Лебідь Юлії Олександрівни

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають

посилання на відповідне джерело. _____ Юлія ЛЕБІДЬ

Керівник доцент, к.е.н. Олена ПАВЛЕНКО _____

Консультант _____

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

_____ 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття ступеня магістра

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

Здобувача(ки) групи АМ.мз-31с Лебідь Юлії Олександрівни

1. Тема роботи: «Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування» наказом по СумДУ № 1205-VI від 22.11.2024 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи 02.12.2024.
3. Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних основ адаптації персоналу у сфері публічного управління, аналізі сучасних підходів до організації цього процесу та оцінці його ефективності з метою виявлення ключових проблем і пошуку шляхів їх вирішення.
4. Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі адаптації працівників.
5. Предметом дослідження є особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування.
6. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

Вид робіт	терміни
Подання керівнику на перевірку	28.10.2024 р.

теоретичної частини кваліфікаційної роботи	
Подання керівнику на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи	06.11.2024 р.
Подання попереднього варіанту кваліфікаційної роботи керівнику та звіт керівника на кафедрі про стан виконання студентом кваліфікаційної роботи	16.11.2024 р.
Подача підписаної кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.12.2024 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити теоретико-методичні основи адаптації персоналу у сфері публічного управління.

У розділі 2 студент має визначити сучасні підходи адаптації персоналу; оцінити ефективність адаптації нових співробітників та виявити основні проблеми адаптації персоналу в Україні.

У розділі 3 студент має розглянути концепцію онбордингу як важливого елементу адаптації та проаналізувати національний і міжнародний досвід його застосування.

7. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

8. Дата видачі завдання 05.09.2024

Керівник кваліфікаційної роботи доцент, к.е.н.

Олена ПАВЛЕНКО _____

Завдання до виконання одержав(ла) Юлія ЛЕБІДЬ ____

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів із підрозділами, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок. Кількість таблиць – 3. Кількість рисунків – 8. Кількість використаних джерел – 53 найменування.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку суспільства, зростання вимог до якості публічних послуг та цифровізації процесів, адаптація персоналу в органах публічного управління є важливим фактором ефективного функціонування системи публічної влади. Неєфективність адаптаційних процесів може спричинити кадрову плинність, зниження мотивації працівників та загальне зниження ефективності управління.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних основ адаптації персоналу у сфері публічного управління, аналізі сучасних підходів до організації цього процесу та оцінці його ефективності з метою виявлення ключових проблем і пошуку шляхів їх вирішення.

Методи дослідження. У роботі використано комплексний підхід, що охоплює методи системного аналізу, класифікації та групування, аналітики, узгальнення, контент-аналізу, порівняльно-правовий метод тощо.

Отримані результати. У дослідженні запропоновано нові підходи до визначення поняття «адаптації», розроблено класифікацію її видів, уточнено етапи адаптації публічних службовців, проаналізовано сучасні підходи та інструменти адаптації, розмежовано поняття «адаптація» і «онбординг», а також досліджено практики застосування цих процесів в Україні та за кордоном. Отримані результати дозволяють запропонувати ефективні рішення для вдосконалення системи адаптації персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності роботи органів публічного управління, зниженню плинності кадрів та покращенню якості надання державних послуг.

Ключові слова: адаптація, державна служба, онбординг, органи місцевого самоврядування, персонал, публічна влада, публічна служба, публічне управління.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	10
1.1. Сутність системи адаптації персоналу, її елементи та значення в органах публічного управління.....	10
1.2. Особливості видів та основних етапів процесу адаптації.....	15
1.3. Нормативно-правове регулювання адаптації персоналу в органах публічної влади.....	23
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	27
2.1. Аналіз сучасних підходів адаптації персоналу	27
2.2. Оцінка ефективності адаптації нових співробітників	32
2.3. Проблеми адаптації персоналу в Україні	37
РОЗДІЛ 3. ОНБОРДИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	44
3.1. Поняття онбордингу та його роль в адаптації нових працівників	44
3.2. Онбординг в публічному управлінні: національний та міжнародний досвід	49
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток суспільства та стрімкі зміни у сфері публічного управління вимагають ефективного функціонування системи органів публічної влади. Однією з ключових умов досягнення цієї мети є побудова системи адаптації персоналу, яка враховує як специфіку роботи в органах публічної влади, так і потреби нових співробітників.

У контексті динамічних соціально-економічних змін, зростаючих вимог до якості публічних послуг та необхідності підвищення ефективності управлінських процесів, адаптація персоналу стає критично важливим фактором для забезпечення стабільної та результативної діяльності організацій. Часті організаційні зміни, цифровізація, реформи в державному управлінні вимагають від працівників високої гнучкості, професійної мобільності та здатності до швидкої інтеграції в нові умови роботи.

Адаптація персоналу є багатограним процесом, що включає не лише процес інтеграції нових співробітників у колектив, але й ключовий етап їх професійного становлення. Особливо це актуально для сфери публічного управління, яка характеризується високими вимогами до компетентності, етики та відповідальності співробітників.

Неефективність адаптаційних процесів може призвести до високої плинності кадрів, зниження мотивації, конфліктів у колективі та загального зниження ефективності управлінських процесів. З огляду на це, вивчення особливостей адаптації персоналу у сфері публічного управління є необхідним для розробки практичних рекомендацій щодо створення сприятливого середовища, що дозволяє максимально розкрити потенціал кожного працівника в інтересах індивіда, суспільства та держави.

У сучасні науці цьому питанню приділили увагу такі науковці як Пархоменко-Куцевіл О. І., Блажівський М. І., Серьогін С. М., Чорнобил О.В., Пижов О.М., Куйбіда В. С., Євдокимов П.В., Данюк В. М., Василичев Д. В., Гетьман О. О., Федорчук, Т. Ю., Гандзюк М.П., Тимошенко В. А.,

Байбекова Л.О., Діденко Є. О., Кошова С. П., Дученко М.М., Миронова О. М., Швець А.В., Юденкова О.П., Кравчук О. І. тощо.

Мета роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних основ адаптації персоналу у сфері публічного управління, аналізі сучасних підходів до організації цього процесу та оцінці його ефективності з метою виявлення ключових проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Було поставлено такі **завдання**:

- розкрити сутність системи адаптації персоналу, її елементи та значення в органах публічного управління;
- визначити особливості видів і етапів адаптаційного процесу;
- дослідити нормативно-правове регулювання адаптації персоналу в органах публічної влади України;
- визначити сучасні підходи адаптації персоналу;
- оцінити ефективність адаптації нових співробітників та виявити основні проблеми адаптації персоналу в Україні;
- розглянути концепцію онбордингу як важливого елементу адаптації та проаналізувати національний і міжнародний досвід його застосування.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають в процесі адаптації працівників.

Предметом дослідження є особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування.

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано комплексний підхід, який охоплює використання різноманітних методів наукового пізнання для забезпечення системного аналізу та ґрунтовності результатів. Зокрема, були використані такі методи:

Метод системного аналізу застосовувався для структурування предмета дослідження, визначення сутності системи адаптації персоналу, її елементів та значення в органах публічного управління. Цей метод дозволив розглядати систему адаптації як цілісний механізм, який включає взаємопов'язані компоненти.

Метод класифікації та групування використовувався для систематизації видів і етапів адаптаційного процесу, що дало змогу виділити особливості кожного етапу.

Аналітичний метод застосовувався для оцінки ефективності процесу адаптації нових співробітників у публічних органах України, аналізу ключових проблем і викликів, з якими стикаються нові працівники, а також пошуку можливих шляхів їхнього вирішення.

Порівняльно-правовий метод був використаний для дослідження різноманіття понять адаптації, досвіду застосування онбордингу.

Метод контент-аналізу проведений для аналізу документів, наукових праць, нормативно-правових актів, а також публікацій, присвячених адаптації персоналу в органах публічного управління. Це дозволило узагальнити ключові висновки, виявити основні проблеми, сучасні тенденції та запропонувати напрямки для вдосконалення практик адаптації.

Метод узагальнення використовувався для систематизації національного та міжнародного досвіду застосування концепції онбордингу як важливого елемента адаптації персоналу.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження теми «Особливості адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування» полягає в системному підході до аналізу адаптаційних процесів у публічному секторі з урахуванням сучасних викликів та тенденцій. У рамках дослідження було виявлено характерні ознаки адаптації, нові підходи до визначення поняття «адаптації», запропоновано класифікацію видів адаптації персоналу, доповнено наявні загальноприйняті етапи адаптації новопризначених публічних службовців, проаналізовано сучасні підходи та виявлено найкращі інструменти адаптації, на основі оцінки ефективності процесів адаптації персоналу було виявлено проблеми у сучасній системі адаптації персоналу у сфері публічного управління та запропоновано шляхи вирішення таких проблем, розмежовано поняття «адаптації» та «онбордингу», проаналізовано основні якісні та кількісні

показники онбордингу, досліджено практики застосування процесів онбордингу в Україні та в інших країнах світу тощо.

Отримані результати дозволяють запропонувати ефективні рішення для вдосконалення системи адаптації персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності роботи органів публічного управління, зниженню плинності кадрів та покращенню якості надання державних послуг.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів із підрозділами, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 65 сторінок. Кількість таблиць – 3. Кількість рисунків – 8. Кількість використаних джерел – 53 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Сутність системи адаптації персоналу, її елементи та значення в органах публічного управління

Дослідження питань управління персоналом в органах публічного управління є важливим кроком для забезпечення стабільності та ефективності роботи державних установ. Управління персоналом охоплює не лише найм і адаптацію нових співробітників, але й розвиток їхніх навичок, мотивацію та підтримку, що в кінцевому результаті підвищує якість виконання державних функцій та зміцнює довіру громадян. У сучасному середовищі постійних змін та зростання соціальних очікувань кадровий потенціал органів державного управління набуває стратегічного значення.

Управління людськими ресурсами як окрема функція управління базується на принципах і цінностях організації та спрямоване на досягнення ключових цілей організації. Це включає структурування, організацію роботи, підбір, навчання і моніторинг ефективності співробітників [1, с. 3]. В умовах публічного управління ці процеси важливі для розподілу завдань та пріоритетів, а також для оптимального використання компетенцій працівників, що забезпечує стабільну і продуктивну діяльність державних установ.

Кадрова політика і кадрове забезпечення мають на меті залучення, утримання та раціональне використання висококваліфікованих фахівців у державному секторі. Залучення досвідчених працівників та створення сприятливих умов для їхньої професійної діяльності є необхідними для стабільного і ефективного функціонування органів публічної влади. Кадрова політика спрямована на використання творчого потенціалу працівників, їхніх особливих здібностей та ініціативності, що допомагає своєчасно виявляти й усувати проблеми, а також сприяє реалізації ключових державних програм у

суспільстві [2, с. 6]. Даний підхід покращує якість роботи державних службовців, сприяючи успішній реалізації стратегічних завдань держави.

У підтвердження цьому, слід звернутися до науковців Титаренко Л.М. та Яценко В.А. [4, с. 245], які до основних функцій управління персоналом відносять професійну та соціально-психологічну адаптацію працівників, - це процеси, які допомагають співробітникам швидше інтегруватися в робочу атмосферу і ефективно виконувати свої обов'язки.

Саме роль публічного службовця як центральної фігури в системі органів публічної влади та забезпеченні ефективності діяльності держави демонструє важливість дослідження адаптації персоналу в сфері публічного управління та адміністрування

Виходячи з вищезазначеного, дослідження теоретичних аспектів адаптації персоналу є важливим завданням у сфері управління персоналом, адже саме цей процес забезпечує ефективне входження нових співробітників у робоче середовище, сприяючи їх легкій інтеграції в організаційну структуру.

На основі теоретичного дослідження, Блажівський М.І. [2, с. 238] визначає основні підходи до вивчення адаптації. В широкому розумінні адаптація розглядається як процес соціалізації і може трактуватися:

- як єдиний процес взаємодії індивіда з суспільством;
- як частина соціалізації, що проявляється на різних її етапах;
- як один із провідних соціально-психологічних механізмів соціалізації особистості.

Тобто сучасне наукове розуміння сутності адаптації можна викласти як процес добровільного або вимушеного залучення особистості в нову сферу діяльності, де успішність залежить від ступеня узгодженості умов із фізичними та психічними можливостями людини. Зміст адаптації полягає у поступовому встановленні гармонії між середовищем і особистістю шляхом взаємного впливу.

С. М. Серьогін [3, с. 59] також трактує адаптацію як процес взаємного пристосування, у якому працівник адаптується до внутрішнього та зовнішнього середовища організації, а організація, у свою чергу, налаштовується на професійні й особистісні особливості нового співробітника.

Чорнобиль О.В. [5, с. 6] розглядає адаптацію як безперервний та динамічний процес пристосування співробітників до умов роботи організації, який допомагає підтримувати баланс між потребами працівника та можливостями їх реалізації, а також включає його в нове професійне середовище й соціальну спільноту.

Адаптація працівників — це процес, який сприяє ефективному входженню нових або переведених співробітників у нове робоче середовище, корпоративну культуру та колектив та включає такі елементи як орієнтацію, навчання та менторство [7, с. 232]. Головною метою є забезпечення безперебійного переходу до нового контексту роботи, зменшення стресу та підвищення продуктивності та задоволення від роботи.

Деякі науковці розглядають поняття професійної адаптації, саме в контексті трудової діяльності, як важливий елемент структури професійної мобільності персоналу, що є необхідною умовою їх формування та розвитку [9, с. 16], та як комплекс заходів, які сприяють процесу пристосування особи до психологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності, а також забезпечують успішне професійне становлення працівника [9]

У науковій праці В. М. Данюка, В. М. Петюха, С. О. Цимбалюк [9, с.185] адаптацію розглядають з двох аспектів. З одного боку, адаптація є процесом введення співробітника в нове середовище, що включає ознайомлення з нормами та традиціями, які функціонують на підприємстві (в організації), а також навчання та перепідготовку, щоб співробітник усвідомив свою важливість на новому робочому місці. З іншого боку,

адаптація є також процесом пристосування керівництва підприємства до норм, потреб і мотивів працівника з метою досягнення спільних цілей

Інші ж науковці називають цей підхід як внутрішньопсихологічний та зовнішньоорганізаційний аспекти адаптації персоналу [11, с. 225], що включає процес пристосування працівника до умов праці в органі публічної влади. Внутрішньопсихологічний аспект пов'язаний з психологічною природою працівника, його адаптацією до нової роботи, а також прийняттям цінностей організації та організаційних правил. Зовнішньоорганізаційний аспект включає заходи з боку керівництва, колег та обслуговуючого персоналу, спрямовані на полегшення процесу інтеграції нового працівника в організацію, такі як наставництво та ознайомлення з формальними та неформальними правилами.

На основі зазначених підходів, можна виділити наступні ознаки, характерні адаптації:

- взаємодія — процес, у якому особистість взаємодіє з новим середовищем, що включає організацію, колектив та соціальні умови;

- соціалізація та інтеграція в колектив, оскільки адаптація є частиною процесу соціалізації, що проявляється на різних етапах життєдіяльності людини;

- гармонія між особистістю та середовищем — адаптація передбачає поступове встановлення балансу між умовами роботи та фізичними, психологічними можливостями людини;

- динамічність та безперервність — адаптація є динамічним і безперервним процесом розвитку;

- включає як внутрішньопсихологічний, так і зовнішньоорганізаційний аспекти, що притаманні особистості та організації//колективу/керівництву;

- пристосування працівника та організації до потреб одне одного.

З урахуванням особливостей адаптації, варто зазначити і про його важливе значення в сфері публічного управління та адміністрування, оскільки є важливим процесом для забезпечення ефективної діяльності

органів влади та зниження негативних наслідків, пов'язаних з новими працівниками. Основні цілі адаптації в публічному управлінні включають зниження стартових витрат, скорочення плинності кадрів, підвищення ефективності роботи та заощадження часу керівників і співробітників [3, с. 59-60]. Програмами адаптації можна досягти швидшого входження працівників в робочі процеси, зменшення психологічного дискомфорту і підготовки їх до виконання обов'язків.

На основі наукових підходів та проведеного дослідження варто визначити декілька підходів до визначення поняття адаптації, а саме, управлінський, психологічний, соціальний, юридичний та економічний підходи (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1 — Підходи до визначення поняття «адаптації»

Підхід	Зміст/суть
Управлінський	Адаптація — це організований процес інтеграції працівника в корпоративну структуру та управлінські процеси, що включає навчання, перепідготовку, ознайомлення з внутрішніми стандартами та підтримку з боку керівництва для забезпечення високої ефективності і продуктивності на новому робочому місці.
Психологічний	Адаптація — це процес психологічного пристосування особистості до нових умов праці, що включає емоційне прийняття нової ролі, зниження стресу, формування позитивного ставлення до змін та підвищення психоемоційної стійкості в новому робочому середовищі.
Соціальний	Адаптація — це соціальний процес взаємодії працівника з новим колективом та соціальним середовищем організації, що включає засвоєння соціальних норм, прийняття цінностей організації та інтеграцію в колектив, що сприяє гармонійному розвитку особистості в професійній сфері.
Юридичний	Адаптація — це правовий процес, в рамках якого працівник освоює нові організаційно-правові умови праці, знайомиться з правами та обов'язками відповідно до законодавства та внутрішніх правил організації, а також налаштовується на виконання правових стандартів у сфері публічного управління.
Економічний	Адаптація — це процес економічного пристосування працівника до нових умов праці, в рамках якого оцінюється ефективність використання ресурсів (включаючи час, фінанси та людські ресурси), оптимізація витрат на навчання та введення нового співробітника в робочий процес для досягнення максимальних економічних результатів.

Джерело: власна розробка автора

Тобто, поняття адаптації можна визначити як комплексний процес інтеграції особистості в нове робоче середовище, що включає соціалізацію,

професіоналізацію та взаємне пристосування працівника і організації. Цей процес спрямований на досягнення «гармонії» між вимогами організації та індивідуальними можливостями працівника, з метою зниження стресу, підвищення ефективності та задоволення від роботи, а також забезпечення стабільності та згуртованості колективу.

1.2. Особливості видів та основних етапів процесу адаптації

Адаптація є невід'ємною частиною будь-якого управлінського процесу, зокрема і в сфері публічного управління. У складних умовах постійних соціально-економічних змін, здатність публічних установ адаптуватися до нових обставин є критично важливою для забезпечення стабільності та якості державних послуг. Розуміння видів адаптації та основних етапів цього процесу допомагає ефективно управляти змінами та підвищувати результативність адміністративної діяльності. Адаптація працівника є допоміжним інструментом адаптації людини до роботи та робочої сили, і навпаки. Адаптація передбачає активну позицію організації та особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язану з ним рольову поведінку, як форму реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань.

Класифікація видів адаптації дозволяє чітко структурувати різні підходи до адаптації, розуміти їх специфіку та застосовувати найбільш доречні методи залежно від умов та контексту роботи та будь-якої іншої діяльності, що сприяє більш цілеспрямованому управлінню процесами адаптації та дозволяє публічним адміністраціям формувати адаптивні стратегії, ефективно реагуючи на існуючі виклики.

У науковій доктрині виокремлюють різні підходи до класифікації адаптації персоналу, що дозволяють глибше аналізувати процеси інтеграції працівників у нові умови роботи. Найбільш прийнятними та застосовними вважаються такі:

1. Первинна та вторинна адаптації [11, с. 972]:

– Первинна - це процес адаптації працівника, який вперше вступає в професійну діяльність або приєднується до нового колективу.

Первинна адаптація включає знайомство з нормативно-правовою базою, внутрішніми регламентами, інструкціями, а також із загальною системою публічного управління, у якій функціонує організація. У цей період працівник вчиться розуміти свої функціональні обов'язки, опановує необхідні професійні компетенції та адаптується до корпоративної культури, що включає не лише формальні, але й неформальні норми поведінки в колективі.

– Вторинна - це процес повторного пристосування працівника до нових умов роботи, наприклад, при переході на нову посаду, зміні керівництва або впровадженні нових технологій.

Вторинна адаптація спрямована на те, щоб працівник зміг ефективно виконувати нові завдання, освоїв нові процедури або пристосувався до змін у зовнішньому середовищі.

У контексті публічного управління вторинна адаптація може бути викликом через складність і швидкість змін у законодавчій базі, управлінських практиках або політичних умовах. Наприклад, реформи, пов'язані з цифровізацією публічного управління, вимагають від працівників швидкого освоєння нових інформаційних систем і процесів. Також важливим аспектом є адаптація до нових управлінських підходів або змін у складі керівництва, що часто супроводжується зміною стилю управління.

2. За напрямком [12, с. 66; 15]:

– Організаційна адаптація стосується процесу інтеграції працівника в організацію, освоєння її структури, правил, процедур, корпоративної культури та стратегій.

– Психофізіологічна охоплює пристосування працівника до фізичних і психологічних навантажень, що виникають у процесі виконання професійних обов'язків.

– Соціально-психологічна стосується формування стосунків працівника з колективом, інтеграції в соціальне середовище організації.

– Професійна охоплює пристосування працівника до специфіки професійної діяльності, включаючи освоєння нових знань, навичок і технологій.

Окрім зазначених, Данюк В.М. [14, с. 50] виділяє також виробничу адаптацію як основоположну, що включає пристосування як до зовнішнього та внутрішнього середовища, а також включає всі вищезазначені види адаптації працівника.

Зазначений підхід базується на припущенні, що адаптація в умовах виробничого середовища охоплює всі аспекти пристосування працівника до нових умов праці, включаючи його фізичний стан, професійні навички, соціальні взаємовідносини та організаційне розуміння. Проте, з цим можна не погодитися, оскільки кожен вид адаптації має свої особливості, цілі та механізми реалізації, які не можна повністю інтегрувати у рамки лише виробничого процесу. У підтвердження цьому варто зазначити, що:

(1) психофізіологічна адаптація виходить за межі виробничих умов, оскільки враховує і загальний стан здоров'я та стресостійкість, що можуть залежати від зовнішніх факторів;

(2) професійна адаптація включає не лише виробничі аспекти, але й довгостроковий розвиток професійних компетенцій, які можуть бути пов'язані із зовнішнім навчанням чи досвідом.

(3) соціально-психологічна адаптація більше фокусується на людських взаєминах, які не завжди безпосередньо визначаються виробничими умовами.

(4) організаційна адаптація спрямована на інтеграцію у конкретну управлінську систему, яка може бути більш багатогранною за робочий процес.

Таким чином, визнання виробничої адаптації як всеосяжної концепції звужує повноту розуміння інших типів адаптації. Кожен вид варто

розглядати як автономний компонент, що має окрему функцію і специфічний вплив на успішність адаптаційного процесу працівника в цілому.

Н.В. Скробач [15, с. 33], та А. Тимошенко [16, с. 73] розглядають професійну адаптацію як основоположний вид адаптації, який визначає здатність працівника ефективно виконувати свої професійні обов'язки та інтегруватися в робоче середовище. У публічному управлінні цей вид адаптації є критично важливим через складність і відповідальність функцій, які покладаються на працівників публічної служби.

У сфері публічного управління професійна адаптація спрямована на забезпечення компетентності, законності та якості роботи персоналу, що працює в органах влади. На відміну від приватного сектора, де адаптація персоналу може розглядатися як інвестиція в конкурентоспроможність, у публічному управлінні адаптація є частиною забезпечення стабільності та ефективності державного апарату.

Адаптація спеціалістів у сфері публічного управління є складним і багатокомпонентним процесом, що визначає їхню ефективність на початкових етапах професійної діяльності. Байбекова Л.О. [17, с. 38] виділила такі види адаптації молодих працівників, як соціальна (інтеграція в суспільство і громадянські умови) та психолого-педагогічна (адаптація через вплив освітнього середовища).

Однак ці підходи не враховують усіх специфічних викликів, із якими стикається молодий працівник у сфері публічного управління. Цей процес має враховувати специфіку публічної служби: від особливостей професійної діяльності до вимог організаційного та соціального середовища. Лише комплексний підхід, що поєднує професійну, організаційну, психофізіологічну, соціально-психологічну та інші супутні види адаптації, дозволить кандидатам ефективно інтегруватися в систему публічного управління, виконуючи свої професійні обов'язки на високому рівні.

Особливим аспектом адаптації працівників у сфері публічного управління є повне усвідомлення соціальної місії публічного управління,

тобто усвідомлення своєї ролі у виконанні суспільно значущої діяльності, що включає розуміння системи цінностей: служіння в інтересах громадян, забезпечення законності, прозорості та дотримання етичних стандартів.

На основі проведеного дослідження варто узагальнити наявну класифікацію та доповнити її власною науковою розробкою. Отже, класифікація видів адаптації у сфері публічного управління включає:

1) За етапами адаптації: первинна та вторинна.

2) За суб'єктом адаптації:

– Індивідуальна адаптація зосереджена на окремому працівникові, його професійних та особистісних особливостях, включаючи розвиток навичок та соціалізацію в колективі.

– Групова адаптація стосується адаптації певного підрозділу або групи працівників до змін у процесах чи структурі організації.

3) За напрямком адаптації: організаційна, психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна.

4) За тривалістю адаптаційного процесу:

– Короткострокова адаптація охоплює базові аспекти адаптації, зокрема знайомство з організацією та освоєння основних функцій. Зазвичай триває від кількох днів до кількох місяців.

– Довгострокова адаптація передбачає глибоку інтеграцію в професійну діяльність, формування стійких професійних звичок і розуміння системних завдань організації.

5) За рівнем охоплення:

– Макроадаптація відбувається на рівні системи публічного управління, коли працівники адаптуються до загальних політичних чи економічних змін, таких як законодавчі, структурні реформи чи нові державні програми.

– Мезоадаптація охоплює адаптацію у межах певного органу публічної служби або його підрозділу.

– Мікроадаптація зосереджується на адаптації конкретного працівника до його функцій і обов'язків.

Успішність процесу адаптації працівника в новому середовищі значною мірою залежить від специфіки діяльності, умов функціонування органу або організації, а також від індивідуальних особливостей працівника. Чим складніше і більш відмінне це середовище від попереднього місця роботи, тим важче буде процес адаптації. Адаптація, як процес, має свою тривалість і проходить певні етапи, кожен з яких має початок і завершення. У зв'язку з цим, доцільно також розглянути етапи або періоди адаптації.

Діденко Є. О. [18, с. 244] описує процес адаптації через кілька ключових етапів, кожен з яких відображає певні стадії пристосування працівника до нових умов:

1) Підготовчий етап включає оцінку претендента на посаду, що є основою для створення ефективної програми адаптації. Цей етап є важливим, оскільки правильна оцінка рівня кандидата дозволяє спланувати необхідні кроки для успішного введення його в нову посаду.

2) Активний етап включає безпосередній процес адаптації працівника до організаційних умов, починаючи з моменту виходу на роботу. Тут також важливим є процес інтеграції в колектив і встановлення комунікації з колегами та керівництвом. Він також включає:

– первинну адаптацію — це перший етап, який відбувається протягом першого робочого дня. У цей час новий працівник стикається з психологічним навантаженням, адже йому потрібно швидко пристосуватися до нового колективу, зрозуміти внутрішні правила і знайти своє місце в команді;

– поглиблену адаптацію, яка триває в першу частину випробувального терміну і полягає у більш глибокому зануренні працівника в організаційну культуру та робочі процеси;

– остаточну адаптацію, що відбувається в останній частині випробувального терміну. Стадія, коли працівник вже повністю інтегрується

в колектив і стає частиною команди. У цей час відбувається остаточне закріплення його місця в організації та виконання завдань на постійній основі.

Василичев Д. В. [10, с. 47] в своєму дослідженні виділяє п'ять основних етапів адаптації нового співробітника на робочому місці:

1) Підготовчий етап, який охоплює період до виходу працівника на роботу. Він включає підготовку необхідних документів, організацію робочого місця та інші заходи, що сприяють плавному старту адаптаційного процесу.

2) Перший робочий день, коли відбувається знайомство з колективом (початкова інтеграція в колектив), ознайомлення з організацією, правилами та обов'язками.

3) Перший робочий тиждень, коли новий співробітник вже активно включається в робочі процеси, продовжує адаптуватися до специфіки завдань і внутрішніх процедур організації, а також активно взаємодіє з колегами.

4) Виконання програми адаптації – це етап, коли новий співробітник працює над виконанням поставлених завдань і вивчає організаційну культуру протягом перших трьох місяців роботи. Програма адаптації включає різні навчальні заходи та допомогу у встановленні ефективної роботи.

5) Завершення періоду адаптації означає закінчення випробувального терміну. На ньому проводиться контроль за результатами адаптації, аналіз ефективності і підведення підсумків щодо подальшої роботи співробітника.

Відповідно до Наказу НАДС № 120-21 від 05.08.2021 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах» [19] та Посібника з формування організаційної культури на публічній службі [20, с. 74] етапи процедури адаптації на публічній службі включають:

1) Підготовчий етап (до виходу на роботу) включає попереднє інформування, підготовку необхідних документів та робочого місця.

2) Вступний етап (перший робочий день) містить зустріч і знайомство, оформлення документів при прийомі на роботу.

3) Ознайомчий етап (1-ий тиждень) містить ознайомлення з функціонуванням органу публічної влади, визначення завдань працівника.

4) Етап входження в посаду та соціальна інтеграція (1–2 місяці) охоплює виконання поставлених цілей та завдань, опанування внутрішніх процедур і правил, налагодження комунікації та взаємодії в колективі.

5) Етап інтеграції в роботу (3–6 місяці) складається з досягнення рівня автономності, що підтверджується самостійністю у роботі, ефективною та результативною діяльністю.

Крім згаданих етапів адаптації, варто виділити додаткові, які будуть корисними для успішної адаптації новопризначених публічних службовців:

6) Етап зворотного зв'язку та коригування (6–9 місяців). На цьому етапі відбувається регулярний зворотний зв'язок від керівництва або HR-відділу, що дозволяє оцінити успішність адаптації службовця. У разі потреби надаються рекомендації щодо поліпшення роботи, коригуються стратегії і підходи до виконання завдань.

7) Етап професійного розвитку (9–12 місяців). Після початкової адаптації важливим є розвиток компетенцій. На цьому етапі можуть бути запропоновані додаткові тренінги, курси або програми підвищення кваліфікації, що сприятиме професійному зростанню і кращому виконанню функціональних обов'язків.

8) Етап стабільності та поглибленої інтеграції (12 місяців і більше). Після завершення основного періоду адаптації працівник має досягти стабільності в роботі, стати повноцінним членом колективу з чітко визначеними функціями. Поглиблена інтеграція включає підвищення рівня довіри з боку колег та керівництва, а також можливість впливати на внутрішні процеси органу.

Класифікація та детальне розуміння видів та етапів адаптації дозволяють не тільки ефективно управляти змінами в органах публічного

управління, але й роблять процеси більш структурованими, прозорими та підзвітними, що підвищує довіру суспільства до органів публічної влади, сприяє їхній стабільності та ефективності в умовах сучасних викликів.

1.3. Нормативно-правове регулювання адаптації персоналу в органах публічної влади

В Україні процес адаптації персоналу органів публічної влади регулюється низкою законодавчих та нормативно-правових актів, які встановлюють вимоги щодо адаптації, навчання та інтеграції нових працівників у державні органи.

У системі нормативно-правового забезпечення процесів адаптації працівників у сфері публічного управління основним законом є Конституція України. Її положення забезпечують правові основи функціонування публічної служби, регулювання трудових відносин та гарантування прав і свобод громадян, включаючи працівників органів публічної влади. Дотримання норм Конституції є основоположним принципом у регулюванні будь-яких аспектів діяльності державних службовців, зокрема їхньої адаптації до нових умов праці.

Зокрема, ст. 38 Конституції передбачає рівне право доступу громадян до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Разом з цим, ст. 43 Конституції гарантує кожному право на працю, належні та безпечні умови праці, а також винагороду за неї [21].

Зазначені положення створюють підґрунтя для впровадження процедур адаптації, спрямованих на забезпечення ефективного входження працівників до трудового колективу та виконання ними своїх обов'язків.

Наступним ключовим нормативно-правовим актом є Закон України «Про державну службу» [22], який регламентує принципи, правові та організаційні засади забезпечення державної служби, правовий статус державних службовців, порядок вступу на державну службу та професійний розвиток посадових осіб.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [23] та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [24] встановлюють правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови, які забезпечують громадянам України реалізацію права на службу в органах місцевого самоврядування. Він визначає основні принципи діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, регламентує їх правовий статус, а також порядок і гарантії перебування на відповідних посадах.

Для реалізації положень цих законів прийнято низку підзаконних актів, що регулюють питання адаптації працівників в органах публічної влади:

– Одним із основних актів, що стосується адаптації публічних службовців є Наказ НАДС № 120-21 від 05.08.2021 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах». Він встановлює порядок, етапи адаптації, забезпечує єдиний підхід та сприяє інтеграції працівників у систему публічного управління [19].

– Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців» [25] є важливим документом, що сприяє підвищенню ефективності адаптації новопризначених державних службовців. Цей нормативний акт забезпечує системний підхід до наставництва, спрямований на підтримку працівників у процесі адаптації, освоєння нових обов'язків, інтеграції у колектив та опанування професійних знань і навичок.

– Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва» [26] спрямований на впровадження ефективних підходів до наставництва як важливого елементу професійної адаптації працівників. Ці рекомендації застосовуються в установах, організаціях та підприємствах різних форм власності, включаючи комунальні та державні, з урахуванням специфіки їх діяльності.

– Наказ НАДС «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування» визначає правові та організаційні засади діяльності служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Одним із ключових завдань цієї служби є забезпечення процесу адаптації персоналу, що закріплено у п. 1 ч. 1 Розділу 2 Типового положення [27].

– Розпорядження Апарату ВРУ № 526-К від 10 березня 2023 р. «Про затвердження Порядку встановлення випробування та його проходження державним службовцем при призначенні на посаду державної служби в Апараті Верховної Ради України» регламентує проходження випробувального терміну, що є важливим етапом адаптації працівника [28].

На основі аналізу нормативно-правових актів визначено, що основні принципи адаптації працівників в органах публічної влади включають як загально-правові принципи права (законності, рівності, прозорості, справедливості), що викладені в Конституції, так і спеціальні, серед яких:

1. Принцип індивідуалізації адаптації – врахування особистих та професійних особливостей кожного працівника для створення умов, які сприятимуть його ефективній інтеграції в робочий процес.

2. Принцип комплексності та послідовності – реалізація адаптаційних заходів у системному порядку, що охоплює всі аспекти роботи, від організаційних до соціально-психологічних.

3. Принцип підтримки та наставництва – забезпечення нових працівників необхідною допомогою та супроводом досвідчених колег для полегшення їхнього входження в робоче середовище.

4. Принцип навчання та розвитку – створення умов для постійного підвищення професійних знань і навичок, що сприяють адаптації та кар'єрному зростанню працівника.

5. Принцип оцінки ефективності адаптації – регулярний моніторинг та аналіз результатів адаптаційного процесу для виявлення недоліків і вдосконалення підходів.

Таким чином, нормативно-правове регулювання адаптації персоналу в органах публічної влади України ґрунтується на положеннях Конституції, законів України, а також підзаконних нормативних актів, які забезпечують системний підхід до цього процесу, деталізують процедури адаптації, включаючи наставництво та організацію випробувального терміну. Вони спрямовані на забезпечення ефективного входження нових працівників у професійне середовище, підтримку їхньої соціальної інтеграції та професійного розвитку, що підвищує якість роботи органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1. Аналіз сучасних підходів адаптації персоналу

Адаптація персоналу органів публічної влади є критичним чинником ефективного функціонування державних інституцій. Традиційні методи адаптації, хоча й надійні, часто не відповідають потребам сучасного публічного управління. Інтеграція інноваційних інструментів і підходів разом із усталеною практикою має важливе значення для забезпечення ефективності, підвищення задоволеності роботою та досягнення інституційних цілей. У міру того як розвивається динаміка публічного управління, також повинні розвиватися методи адаптації та процеси інтеграції публічних службовців.

Важливість впровадження сучасних підходів адаптації персоналу було досліджено такими науковцями як Девід С. та Зініка Д. та Барбуца-Мішу Н., що полягає в необхідності цифрових і комунікаційних компетенцій у публічній службі, здатності відповідати на нові виклики, які породжує глобалізація, технологічний прогрес і зростання очікувань суспільства щодо прозорого та ефективного управління.

Публічні службовці в Україні стикаються з процесами адаптації не лише на початку своєї кар'єри або при зміні робочого місця. Спочатку вони мали адаптуватись до карантинних заходів та обмежень у період пандемії, після почалось повномасштабне вторгнення РФ в Україну, що також змусило адаптуватись не лише новим співробітникам, але й діючим службовцям.

За результатами моніторингу кількісного складу державних службовців станом на 1 травня 2024 р. [33] збільшилася кількість вакантних посад на державній службі. Зараз їх 40769, що на 1667 більше, аніж у попередньому кварталі, при цьому фактична кількість працюючих державних службовців складає майже 160 тис. осіб (Рис. 2.1).

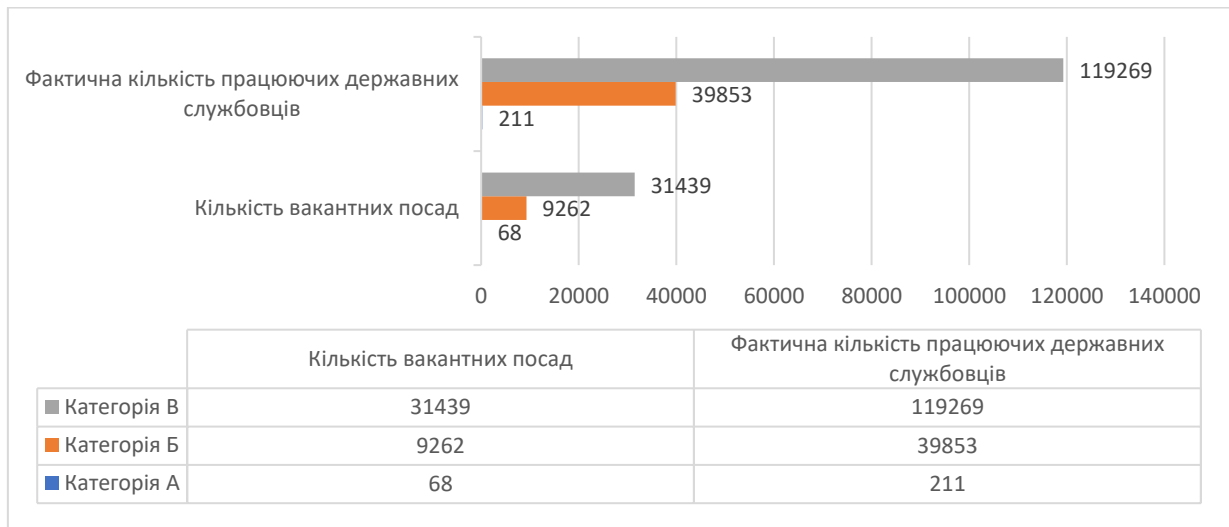


Рисунок 2.1 – Кількісний склад державних службовців в Україні

Джерело: складено автором на основі систематизації використаного джерела: 32;

Аналізуючи зазначені дані, а також тенденції збільшення кількості вакантних посад на державній службі, можна зробити кілька важливих висновків у контексті необхідності впровадження сучасних підходів до адаптації персоналу:

1. Висока плинність кадрів, тобто збільшення вакантних посад порівняно з попереднім кварталом свідчить про труднощі в утриманні та залученні кваліфікованих кадрів, що може бути пов'язано із недостатньою адаптацією нових працівників або відсутністю мотиваційних механізмів.

2. Недостатня ефективність традиційних підходів та необхідність перегляду існуючих процесів залучення, адаптації та навчання нових службовців, адже традиційні підходи не відповідають сучасним викликам.

3. Зростання навантаження на існуючий персонал через збільшення кількості вакансій, що створює додатковий тиск на тих службовців, які вже працюють та може призводити до зниження їхньої продуктивності та збільшення рівня стресу, що в результаті може призвести до проблем функціонування таких інституцій.

У зв'язку з цим, варто розглянути найбільш популярні методи адаптації персоналу. Науковці Василик А., Мурза К. [30, с. 144] у ході дослідження виявили, що серед поширених методів адаптації є наставництво, вступний тренінг, розсилка поштою, інформаційні буклети та заходи тимблдингу (Рис. 2.2).

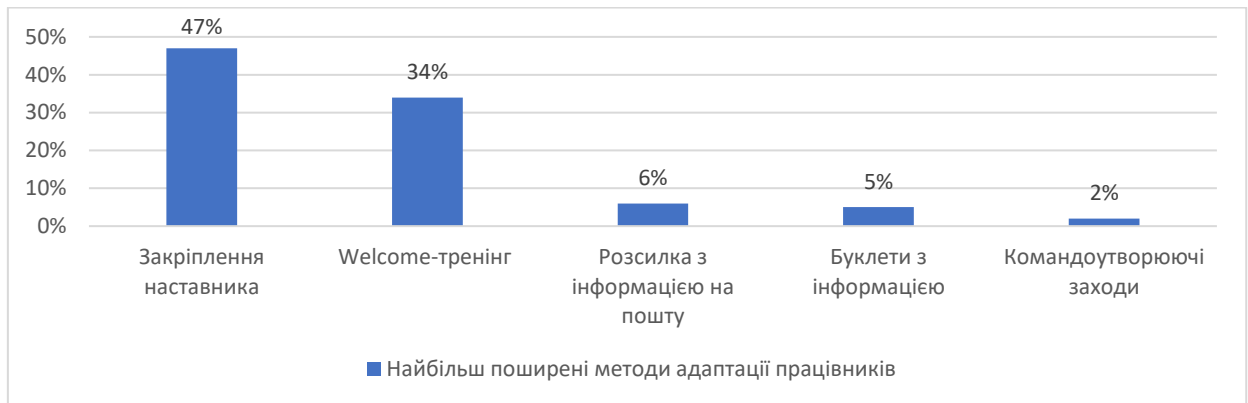


Рисунок 2.2 – Найбільш поширені методи адаптації працівників

Джерело: складено автором на основі систематизації використаного джерела: 33;

Аналізуючи представлені дані, виявлено, що адаптація працівників має відходити від «сухих» методів надання інформації (на пошту, в буклетах, в посадових інструкціях тощо) на користь інтерактивних і соціально орієнтованих підходів. Закріплення наставників, welcome-тренінги та командоутворюючі заходи мають бути інтегровані із сучасними технологіями, що дозволить швидко та ефективно адаптувати нових працівників.

На підтвердження необхідності ширшого використання інформаційних технологій в сучасних підходах адаптації персоналу, варто звернутись до наукових досліджень Кошової С.П. [31, с. 4], яка зазначає, що використання інформаційних технологій у процесі адаптації державних службовців сприяє реалізації таких функцій, як психологічна мотивація, організаційно-цільова, змістова, технологічна, управлінська та контрольна-оціночна адаптація.

Окрім цього, електронне навчання забезпечує низку переваг, зокрема простоту та доступність, персоналізацію навчального процесу, використання

різних форматів матеріалів, результативність, соціалізацію та високу якість контенту, що робить e-learning ключовим інструментом для ефективної адаптації персоналу.

У ході аналізу наукових джерел та статистичних даних органів публічної влади було виявлено такі підходи до адаптації персоналу [18; 36; 37; 38]:

1. Welcome тренінг - надає новим службовцям огляд інституційної історії, структури та культури, сприяючи швидшій інтеграції, що забезпечує знайомство зі стратегічними цілями та правилами робочого місця, зменшуючи початкову плутанину.

2. E-learning і Blended learning (дистанційне та змішане навчання) передбачають навчання за допомогою онлайн-платформ і інтерактивних модулів, доповнених роботою з кваліфікованими тренерами чи наставниками.

Тут також виділяють такий інструмент як LMS (Learning Management System) — система управління навчанням, яка використовується для централізованої організації освітнього процесу на робочому місці. LMS дозволяє зменшити час адаптації, підвищити рівень знань службовців та забезпечити уніфіковане навчання на всіх рівнях публічної служби.

3. Shadowing полягає у спостереженні за наставником під час виконання завдань, що дозволяє новачку краще зрозуміти робочі процеси та корпоративні цінності.

4. Наставництво передбачає навчання нового працівника безпосередньо на робочому місці за допомогою передачі знань і контролю з боку досвідченого співробітника. Сьогодні все більше віддають перевагу віртуальному наставництву, що забезпечує більшу залученість та чуйність до деталей.

5. Buddying (товариська підтримка) - у межах цього підходу новий співробітник отримує підтримку від колег для досягнення індивідуальних і командних цілей, а також для оволодіння новими професійними навичками.

6. Метод проведення заходів полягає в організації неформальних корпоративних зустрічей, що сприяють дружній атмосфері в колективі.

7. Командний тренінг реалізується у вигляді ділових ігор або аналізу ситуацій для розвитку комунікації між колегами та навичок командної роботи.

8. Опитування задоволеності співробітників (pulse-check) - цей підхід передбачає проведення регулярних коротких опитувань серед нових працівників для оцінки їхнього рівня задоволеності роботою, процесом адаптації, підтримкою з боку колег і керівництва. Такий метод допомагає організації створювати комфортні умови для новачків, сприяти їх швидшій інтеграції в команду та формуванню позитивного ставлення до роботи.

У контексті впровадження сучасних підходів для адаптації та управління персоналом у публічному секторі доцільно погодитися з думкою Прудіуса О. [32, с. 10]. Він зазначає, що для подальшого цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами на державній службі необхідно вдосконалити систему управління людськими ресурсами (HRMIS). Зокрема, варто врахувати досвід платформи HURMA та інтегрувати такі елементи, як HR-стратегію, онбординг і адаптацію працівників, розвиток корпоративної культури, проведення подій, нагадування, опитування, календар подій, моніторинг настрою персоналу, а також розділ OKR (Objectives and Key Results) для ефективного управління і формування бренду державного органу.

Разом з цим, одним із найголовніших та найменш використовуваних підходів в адаптації працівника є побудова індивідуального плану професійного розвитку працівника (Career track), який створюється з урахуванням здібностей, кар'єрних амбіцій працівника та потреб організації. Career track допоможе працівнику адаптуватися не лише на початкових етапах роботи, а й протягом усього професійного шляху. Він забезпечує прозоре та зрозуміле просування по службі. Пропонується такий підхід до просування:

- визначення та виконання переліку конкретних завдань службовцем;
- опанування професійних навичок та необхідних компетенцій;
- строковість служби - після певного часу перебування на посаді та виконання вимог службовець може претендувати на підвищення.

Цей підхід не лише сприяє швидкій адаптації, а й мотивує працівників залишатися в органі, установі чи організації, забезпечуючи їм стабільність, перспективи розвитку та чітке розуміння кар'єрного зростання.

Аналіз сучасних підходів до адаптації персоналу на публічній службі свідчить про необхідність інтеграції інноваційних методів у процес адаптації працівників. Використання таких підходів, як Career track, LMS, електронне навчання та індивідуальні програми розвитку, сприяє не лише швидкому залученню працівників до робочого процесу, а й їхньому довгостроковому професійному зростанню. Такі підходи допомагають забезпечити прозорість у просуванні по службі, формують стабільність у колективах та підвищують ефективність управління людськими ресурсами в державних органах. Поєднання традиційних методів із сучасними технологіями є ключем до успішної адаптації працівників у сфері публічного управління.

2.2. Оцінка ефективності адаптації нових співробітників

Адаптація нових співробітників є важливою складовою процесу управління людськими ресурсами в будь-якій організації, й особливо в сфері публічного управління. Цей процес сприяє швидкому інтегруванню нових працівників у колектив, покращенню їхнього розуміння ролі та функцій в організації, а також забезпечує ефективну реалізацію державної політики. Оцінка ефективності адаптації нових співробітників допомагає виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи адаптації, а також вносити необхідні корективи для підвищення результативності органів публічної влади.

Оцінка ефективності адаптації нових співробітників є важливим елементом удосконалення системи управління людськими ресурсами в

органах публічної влади. Статистична звітність Національного агентства з питань державної служби (НАДС) дає цінні дані для дослідження і виявлення проблемних точок у процесі адаптації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Відповідно до звітів НАДС за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів та органів місцевого самоврядування за 2021-2024 рік, було виявлено зміну використання додаткових методів та інструментів управління персоналом, серед яких: адаптація, формування та розвиток організаційної культури, командоутворення, наставництво, рекрутинг, тімбілдинг, в органах державної влади та місцевого самоврядування протягом 2021-2024 років (Рис. 2.3).

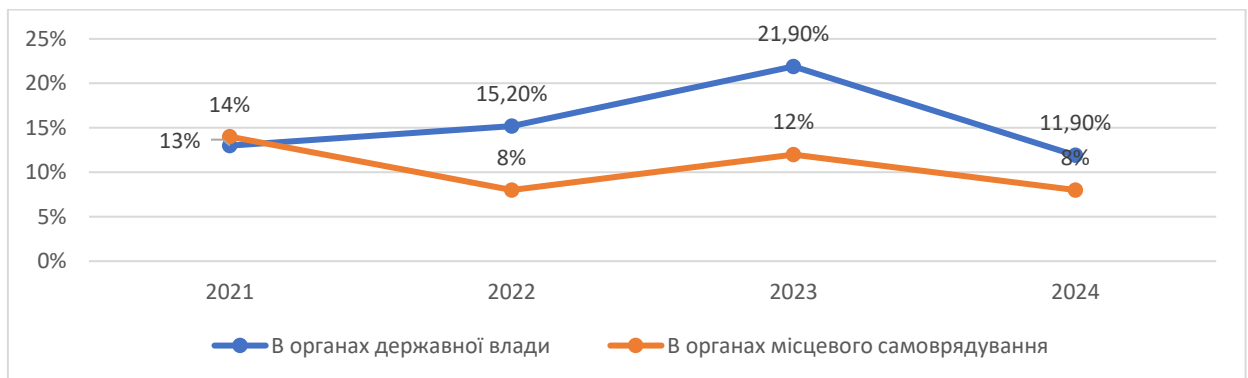


Рисунок 2.3 – Використання додаткових методів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі використаних джерел: 40;

Зазначені тенденції свідчать про коливання уваги до вдосконалення управлінських практик, причому більш активні зміни спостерігалися в органах державної влади, ніж в органах місцевого самоврядування. У 2023 році спостерігався пік активності в обох секторах, а у 2024 спад, що може сигналізувати про:

– відсутність стабільної стратегії використання інструментів управління персоналом;

– можливі проблеми з фінансуванням, мотивацією персоналу або оцінкою ефективності проведеної діяльності та відповідно невиконання певних дій щодо удосконалення системи адаптації персоналу.

Чинним законодавством передбачено використання методичних рекомендацій щодо адаптації персоналу для полегшення процесу включення новопризначених працівників у роботу. Однак, виходячи з наведених даних, станом на 2024 рік лише 10% опитаних використовують цей інструмент у своїй діяльності. Як наслідок, низький рівень використання додаткових методів управління персоналом суттєво впливає на якість роботи з персоналом, та згодом на функціонування структури органів публічної влади.

При цьому в процесі дослідження було також виявлено показники, що свідчать про реальну потребу методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки для посадових осіб, що займаються набором персоналу, в окремих сферах організаційної культури, серед яких: адаптація працівника при призначенні на посаду, нематеріальне заохочення та мотивація, тимбілдинг (командоутворення) (Рис. 2.4 та Рис. 2.5).

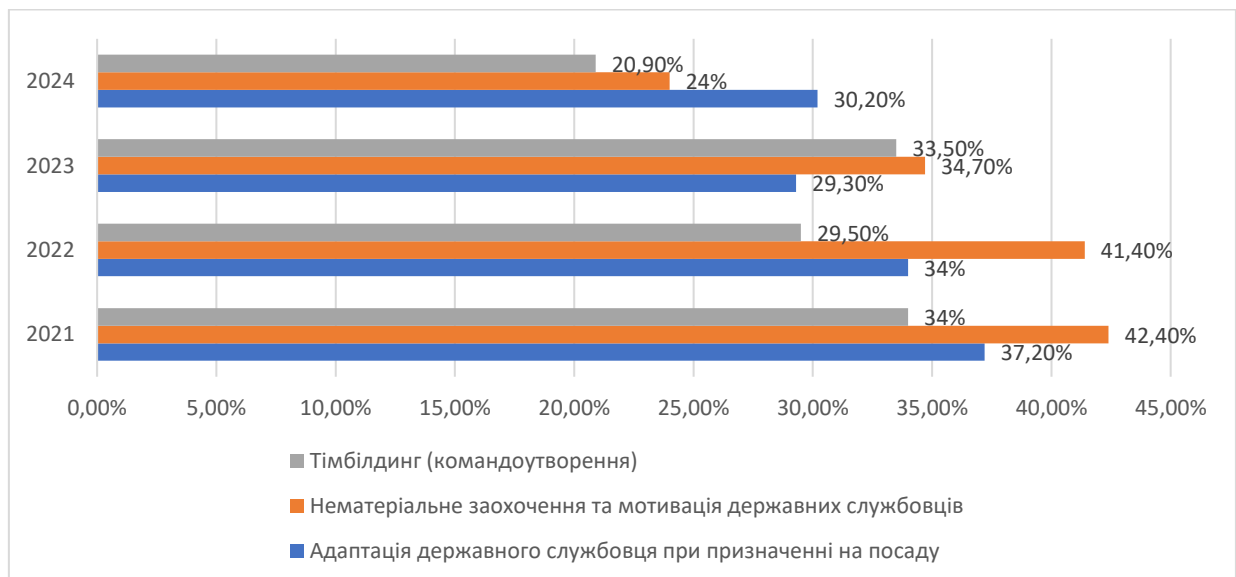


Рисунок 2.4 – Потреба в підтримці елементів організаційної культури в органах державної влади

Джерело: складено автором на основі використаних джерел: 34;



Рисунок 2.5 – Потреба в підтримці елементів організаційної культури в органах місцевого самоврядування

Джерело: складено автором на основі використаних джерел: 34;

Аналіз зазначених діаграм, що відображають потребу в методичній, інформаційній та роз'яснювальній підтримці для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, дозволяє зробити такі узагальнення:

1. Адаптація при призначенні на посаду:

– Серед державних службовців спостерігається загальне зниження потреби в адаптаційній підтримці, хоча показник у 2024 році (30,2%) свідчить, що це залишається актуальним викликом.

– Серед посадових осіб місцевого самоврядування потреба в адаптації зростає щороку (з 24,5% у 2021 р. до 31,3% у 2024 р.), що свідчить про недостатню організованість або специфічні труднощі адаптації на місцевому рівні.

2. Нематеріальне заохочення та мотивація:

– Серед державних службовців відзначається стабільне зниження потреби з 42,4% у 2021 р. до 24% у 2024 р., що може свідчити про часткове вирішення проблеми або зменшення уваги до нематеріальних методів мотивації.

– Серед посадових осіб місцевого самоврядування після стабільності у 2021–2023 роках (38–40%) у 2024 році показник знизився до 31%, що вказує на послаблення мотиваційної підтримки.

3. Тімблдинг (командоутворення):

– Серед державних службовців спостерігається нестабільність показників, але загалом за чотири роки потреба суттєво знизилася (з 34% у 2021 році до 20,9% у 2024 році), що може свідчити про слабке сприйняття важливості тимблдингу в державних установах.

– Серед посадових осіб місцевого самоврядування після зниження у 2022 році (28,2%), потреба трохи зросла у 2023 році (35%), але у 2024 році знову зменшилася (25%), що, можливо, пов'язано з обмеженими ресурсами чи нерозумінням переваг командоутворення.

Процес адаптації є ключовим елементом управління персоналом, який безпосередньо впливає на ефективність роботи організації. Успішна адаптація включає такі аспекти, як професійна інтеграція, задоволення працівника умовами роботи, його мотивація та зменшення стресу [30, с. 143]. Згідно з наведеними статистичними даними, ефективність адаптації як у державних органах, так і в органах місцевого самоврядування, залишається проблемною через обмежене використання інструментів, що сприяють цьому процесу.

Як зазначено в сучасній науковій літературі [35], об'єктивними показниками успішної адаптації є зменшення кількості звільнень, скорочення витрат на пошук нового персоналу, зменшення часу адаптації новачків.

Так, незважаючи на наявність методичних рекомендацій щодо адаптації персоналу, безлічі навчальних курсів (у тому числі курси від НАДС), їх використовують лише обмежена кількість респондентів, що може свідчити про недостатню реалізацію ефективних адаптаційних програм і потенційно вищий рівень плинності кадрів. Невикористання рекомендацій також означає, що органи публічної влади витрачають більше ресурсів на повторний пошук нових кадрів, що негативно позначається на загальній

ефективності системи публічного управління. Низька частка використання додаткових інструментів управління персоналом може свідчити про збільшення кількості часу, необхідного для інтеграції нових співробітників.

Суб'єктивні аспекти також відіграють важливу роль у формуванні успішного процесу адаптації: задоволення працівників, розвиток професійних навичок, спілкування та взаємодія в колективі, внутрішня мотивація працівників, зростання відчуття прив'язаності до місця роботи:

- низьке використання інструментів адаптації може призводити до зниження загального рівня задоволення новачків, особливо в умовах, де переважають стандартні підходи;

- за недостатньої адаптації новопризначені працівники не отримують повної підтримки, що може обмежувати їх професійний розвиток;

- зниження потреби у тимбілдингу (до 20,9% у державних органах і 25% у місцевому самоврядуванні) може свідчити про обмежений розвиток командної взаємодії;

- низький рівень внутрішньої мотивації може бути наслідком недостатньої уваги до нематеріальних стимулів та підтримки працівників у період адаптації;

- недостатня адаптаційна підтримка обмежує формування почуття лояльності та довгострокової прив'язаності до організації.

Таким чином, оцінка ефективності адаптації персоналу свідчить про необхідність більшої уваги до інтеграційних процесів, особливо в умовах низького рівня використання чинних методичних рекомендацій, сучасних підходів адаптації, навчання тощо. Лише системний підхід, який враховує як об'єктивні, так і суб'єктивні результати, може забезпечити досягнення ключових цілей адаптації.

2.3. Проблеми адаптації персоналу в Україні

Адаптація персоналу залишається однією з найактуальніших проблем у сучасній системі управління персоналом України. Не лише приватний

сектор, а й державні установи стикаються з труднощами, які можуть суттєво вплинути на ефективність роботи нових співробітників та їх інтеграцію в колектив. Відповідно до даних ІФООРПО серед проблем адаптації персоналу виділяють такі:

1. Конфлікти в колективі та «офісна дідівщина», тобто, коли новий працівник займає посаду, яку хотіли отримати інші члени колективу, це може призвести до ревнощів, образ, а іноді й до проявів так званої «офісної дідівщини», що негативно впливає на емоційний стан новачка, формуючи в нього недовіру до колег і навіть до самої організації. У зв'язку з чим, запропоновано наступні рішення:

- впровадження прозорих процедур конкурсу на вакансії;
- проведення тренінгів для колективу з питань командоутворення та етичної поведінки;
- призначення наставників для нових працівників, які допоможуть у перші місяці роботи.

2. Формалізація процесу адаптації - нерідко адаптація зводиться лише до заповнення бланків, анкет чи ознайомлення з посадовими інструкціями. Такий підхід не забезпечує новачку розуміння реальної роботи, корпоративної культури та взаємовідносин у колективі. Запропоновано наступні рішення:

- розробка детальної програми адаптації, яка включатиме практичні завдання, інтеграційні заходи, ознайомлення з процесами компанії;
- інтерактивні тренінги, воркшопи, тимбілдинг як частина програми адаптації.

3. Часто процес адаптації обмежується роботою менеджера з персоналу або керівника, без участі інших членів команди чи відділу, що створює ізоляцію нового співробітника. Запропоновано наступні рішення:

- включення колективу у процес адаптації через спільні завдання, командні заходи або програми наставництва;

- організація зустрічей у форматі «питання-відповіді», де новачок може дізнатися більше про колектив.

4. У багатьох організаціях новий співробітник сприймається як «недосвідчений працівник», який не здатний запропонувати інноваційні рішення. Такий підхід обмежує потенціал новачків і знижує їхню мотивацію. У зв'язку з цим, варто:

- визнати цінності «свіжого погляду» нового співробітника;
- організувати воркшопи, де новачки можуть пропонувати ідеї щодо покращення роботи відділу.

5. Страх експериментувати в адаптаційних програмах - у деяких організаціях адаптація включає лише перевірені процеси та технології, а експерименти виключаються, що знижує гнучкість і можливість інтегрувати сучасні підходи. Тому необхідно запровадити такі заходи:

- тестування нових методів адаптації, таких як використання цифрових платформ для інтеграції новачків;
- оцінка ефективності різних підходів та впровадження найбільш результативних.

6. Часто адаптація обмежується періодом випробувального терміну, що є недостатнім для повного розуміння всіх процесів і впровадження в колектив. Тому виникає необхідність у:

- створенні довгострокових програм підтримки працівника після завершення випробувального терміну;
- організації регулярних зустрічей для моніторингу прогресу та визначення можливих проблем.

Окрім окреслених проблем, вчені також виділяють [40, 41]:

1. Обмежений бюджет та недостатня кількість співробітників. В умовах обмеженого фінансування процес адаптації часто стає формальністю: відсутність тренінгів, наставництва та належного супроводу. А низька чисельність працівників і надмірне навантаження на них може призвести до

нехтування адаптаційними програмами. Як результат, нові співробітники відчувають ізоляцію, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

2. Недостатня кваліфікація працівників, які відповідають за адаптацію. Відсутність спеціальних знань або навичок у HR-менеджерів чи керівників, які займаються адаптацією, може знижувати ефективність цього процесу. Також недостатній досвід у організації процесів адаптації може призводити до формального підходу, без урахування індивідуальних потреб працівників.

3. Розвиток «кумівства». Наявність неформальних відносин у колективі (наприклад, працевлаштування родичів або друзів без належної кваліфікації) може призводити до дискримінації новачків. У такому середовищі нові працівники стикаються з викликами у вигляді упереджень, що погіршує їхню інтеграцію.

4. Висока плинність кадрів - відсутність якісної адаптації призводить до того, що працівники швидко звільняються через нерозуміння своїх обов'язків або незадоволеність робочими умовами. У зв'язку з цим висока плинність ускладнює формування стабільного колективу та знижує ефективність командної роботи.

5. Нові працівники часто отримують надмірну кількість завдань без розуміння, як правильно організувати їх виконання.

6. Відсутність чітких інструкцій щодо комунікацій між відділами або ролей працівників ускладнює роботу.

7. Відсутність чітких посадових інструкцій та супроводу може дезорієнтувати нових працівників.

8. Новим працівникам бракує практичного досвіду, щоб ефективно виконувати завдання.

Відповідно до вищезазначеного пропонується запровадити технологію «Прелімінарінгу», яка розглядалась такими науковцями як Білик, О., Блинда, Ю. [42], що тісно пов'язана з впровадженням дуальної системи освіти та базується на поєднанні навчання та практичної діяльності. Тобто серед переваг такого підходу є те, що: (1) практична частина навчання проходить в

реальних організаціях чи установах, що сприяє кращій підготовці; (2) зміст навчальних програм узгоджується між освітніми закладами та роботодавцями; (3) тісна співпраця між навчальними закладами та роботодавцями формує стабільний зв'язок між освітою і ринком праці; (4) нові працівники зможуть одразу застосовувати набуті знання в роботі; (5) постійне чергування навчання та практики підвищує мотивацію; (6) забезпечується чіткий опис професій та уніфікований рівень підготовки.

При цьому, в контексті сьогодення, а саме перебування України в умовах воєнного стану та повномасштабної війни з РФ, потребує уваги питання адаптації ветеранів і ветеранок, які після військової служби повертаються до цивільного життя та долучаються до роботи в органах публічної влади. Це завдання потребує не лише негайного вирішення, а й комплексного підходу для створення умов, у яких ветерани зможуть ефективно інтегруватися в нове робоче середовище.

Будь-який працівник в органах публічної влади має відчувати себе частиною колективу. Для ветеранів це особливо важливо, адже їхній військовий досвід навчив цінувати командну роботу, яка часто є запорукою успішного виконання завдань.

Соціальна інтеграція через командну взаємодію виконує не лише професійну, а й психологічну функцію. Міцні зв'язки з колегами допомагають зменшити ризики, пов'язані з посттравматичним стресом, сприяючи швидшій адаптації. Якщо в органах публічного управління розвиваються ефективні механізми командної роботи, ветерани можуть стати важливим активом, посилюючи ефективність колективу.

Ветерани володіють низкою навичок, які формуються у стрімкому, напруженому та конкурентному середовищі військової служби, що є надзвичайно цінними для органів публічного управління, зокрема [47, с. 9-10]:

вміння швидко вивчати нові правила та структури, розвинуті навички тайм-менеджменту, висока організованість та ефективне управління ресурсами, здатність швидко опановувати нові технічні інструменти.

Крім того, ветерани демонструють унікальні сильні сторони, які будуть корисними у публічному управлінні:

1. Командна робота є основою військових дій, тому ветерани чудово інтегруються в колективи та здатні працювати на спільний результат.

2. Відповідальність - почуття обов'язку є невід'ємною частиною їхнього професійного досвіду.

3. Самовпевненість - реалістична оцінка своїх здібностей дозволяє їм брати відповідальність за складні завдання.

4. Організованість та дисциплінованість формують ефективність у виконанні завдань та дотриманні дедлайнів.

5. Висока працездатність у стресових умовах.

6. Їх досвід дає змогу швидко адаптуватися до змін і знаходити нові підходи до вирішення проблем.

Попри численні переваги, є певні труднощі, з якими можуть зіткнутися ветерани під час адаптації до роботи у публічному секторі:

1. Психологічні бар'єри - деякі ветерани можуть почувати себе ізольованими через відмінності між військовим та цивільним середовищем, що потребує організацію психологічної підтримки, створення програм менторства.

2. Стереотипи з боку колег - колеги можуть сприймати ветеранів як працівників із жорстким стилем спілкування або іншими рисами, які нібито не підходять для роботи в публічному секторі. У зв'язку з цим необхідне проведення тренінгів для колективу щодо роботи з ветеранами, підвищення рівня обізнаності про їхній внесок.

3. Перехід від ієрархічної структури до більш демократичної, так як у військовій службі чітка ієрархія є невід'ємною, тоді як у публічному

управлінні часто потрібна гнучкість і здатність до самостійного прийняття рішень.

Проблеми адаптації персоналу в Україні, особливо в публічному управлінні, негативно впливають на ефективність державної служби. Недостатня увага до цього процесу, обмежені ресурси, формалізм процедур і слабка внутрішня комунікація спричиняють високу плинність кадрів і низьку мотивацію працівників. Особливо важливо враховувати потреби ветеранів, чий досвід може суттєво посилити роботу публічних структур. Для вирішення проблем потрібні сучасні інструменти, такі як дуальна система освіти, наставництво та розвиток HR-компетенцій, що дозволять стабілізувати кадрову ситуацію та підвищити якість управління.

РОЗДІЛ 3. ОНБОРДИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Поняття онбордингу та його роль в адаптації нових працівників

У сучасних умовах швидких змін і підвищення вимог до ефективності роботи організацій важливого значення набуває онбординг — процес введення нових співробітників у робоче середовище. Це не лише початковий етап адаптації працівників, але й важливий інструмент побудови довгострокових відносин між організацією та її персоналом. Онбординг допомагає швидше інтегрувати новачків у колектив, сприяє їхньому ознайомленню з цінностями та культурою організації, а також забезпечує плавний перехід до виконання посадових обов'язків.

Онбординг у сфері публічного управління має особливе значення, адже діяльність органів влади вимагає високого рівня професіоналізму, дисципліни та розуміння специфіки державної служби. У публічних установах онбординг відіграє ключову роль, сприяючи ефективності нових працівників та зменшенню плинності кадрів. Цей процес допомагає узгодити цілі та місію органу/відділу/установи з роботою співробітників. Водночас системи онбордингу в багатьох організаціях, особливо в публічному секторі, залишаються недостатньо розвиненими, що негативно впливає на ефективність роботи нових працівників і загальний рівень продуктивності.

Онбординг — це процес інтеграції новоприйнятого працівника в організацію, що починається після його найму. Він включає етапи ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями, обов'язками, а також створення комфортних умов для швидкого включення в роботу [50]. Важливо, щоб організація чітко визначила необхідні компетенції, цінності та поведінку, які відповідають її культурі, ще на етапі відбору персоналу.

Юденкова О.П. визначає онбординг як процес інтеграції нового співробітника в компанію, спрямований на його ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями, процесами та командою. Ефективний онбординг починається з першого дня роботи і допомагає працівнику успішно пройти випробувальний термін.

Варіс І.О. та Кравчук О.І. [43] розглядають онбординг також як процес адаптації нового працівника, що спрямований на інтеграцію в команду, ознайомлення з корпоративною культурою, ключовими процедурами та розвиток професійних і «м'яких» навичок. Ефективний онбординг знижує стрес, підвищує продуктивність та забезпечує лояльність персоналу, особливо в умовах глобалізації, технологічних змін чи віддаленої роботи.

Поняття «адаптація» та «онбординг» в дослідженнях часто використовуються як взаємозамінні терміни, що позначають процес інтеграції нового співробітника в організацію. Однак на практиці варто розрізняти ці два процеси, оскільки вони мають різну сутність та охоплюють різні етапи інтеграції працівника (Табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розмежування категорій «адаптація» та «онбординг»

Ознака	Значення	
	<i>Адаптація</i>	<i>Онбординг</i>
Мета	довший процес, спрямований на глибшу інтеграцію співробітника в корпоративну культуру і соціальне середовище. Метою є формування стійких робочих зв'язків, забезпечення високої продуктивності та досягнення стабільних результатів у роботі.	процес, спрямований на швидкий старт співробітника в організації. Основна мета — надати новому працівникові всі необхідні базові знання і навички для ефективного виконання своїх обов'язків, створити позитивне перше враження і забезпечити швидку адаптацію до основних робочих процесів.
Тривалість	може тривати місяці, іноді до року, в залежності від складності завдань, організаційної культури та специфіки роботи.	завичай триває від кількох днів до кількох тижнів (або 1-2 місяці), це короткостроковий процес, який охоплює перші етапи після прийняття на роботу.
Результати	вважається завершеною, коли працівник стає повноцінним членом колективу, розуміє свою роль у компанії, стабільно виконує свої обов'язки і активно підтримує корпоративну культуру.	вважається завершеним, коли співробітник буде готовий виконувати основні функції своєї роботи і адаптується до базових вимог.
Отже, онбординг — це початковий етап (на випробувальний період), який дозволяє підготувати співробітника до роботи, тоді як адаптація — це триваліший процес, який допомагає співробітникам інтегруватися в процесі всього робочого процесу.		

Джерело: власна розробка автора

Онбординг відіграє важливу роль у процесі адаптації нових працівників, і його ефективність безпосередньо впливає на кілька ключових

аспектів роботи організації. Важливо розуміти, що хоча онбординг є лише початковим етапом адаптації, він закладає основу для подальшого успішного інтегрування співробітника в колектив і досягнення високих результатів.

Основні аспекти ролі онбордингу в адаптації можна розглянути через призму формування корпоративної культури, зменшення стресу та невизначеності, покращення взаємодії з командою та керівництвом, утримання працівників, продуктивності працівників тощо.

Пропонується детальніше розглянути питання утримання працівників (Рис. 3.1) та їх продуктивності (Рис. 3.2).

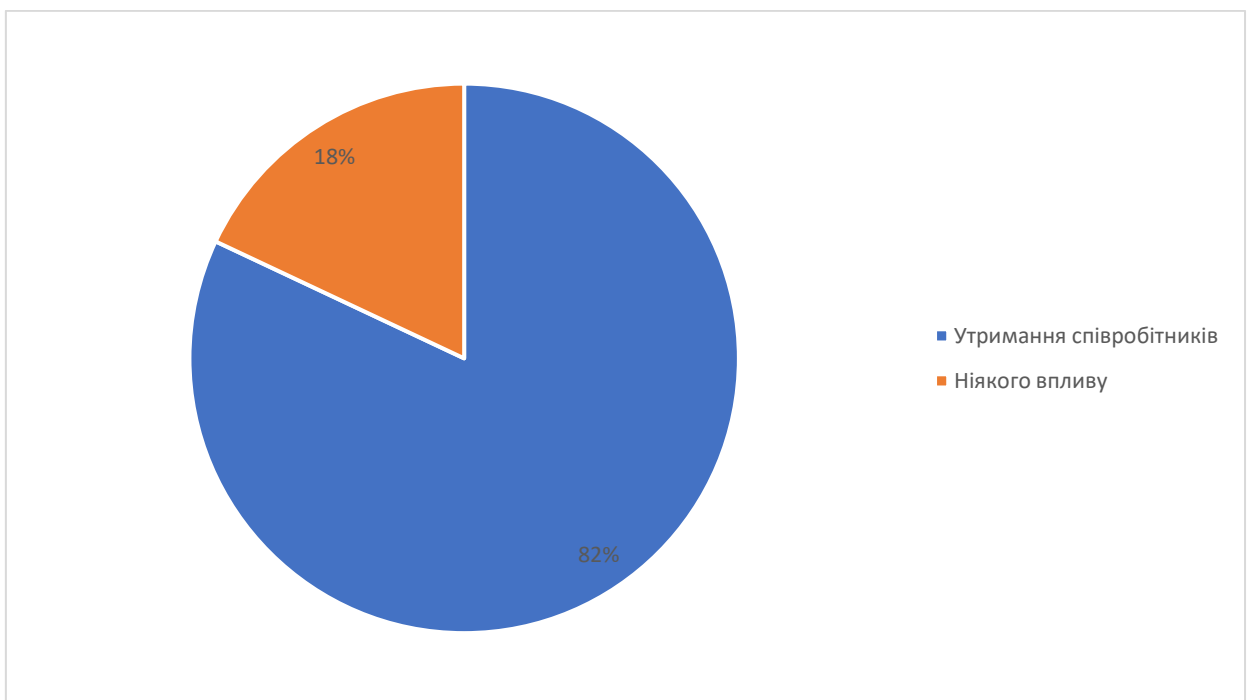


Рисунок 3.1 - Вплив онбордингу на утримання працівників

Джерело: систематизовано автором на основі використаного джерела: [48, с. 3]

Дані показують, що якісний онбординг суттєво підвищує ключові показники ефективності працівників. Зокрема, утримання нових співробітників може збільшитися на 82%, що мінімізує плинність кадрів та зменшує витрати на постійний пошук і навчання нових працівників.

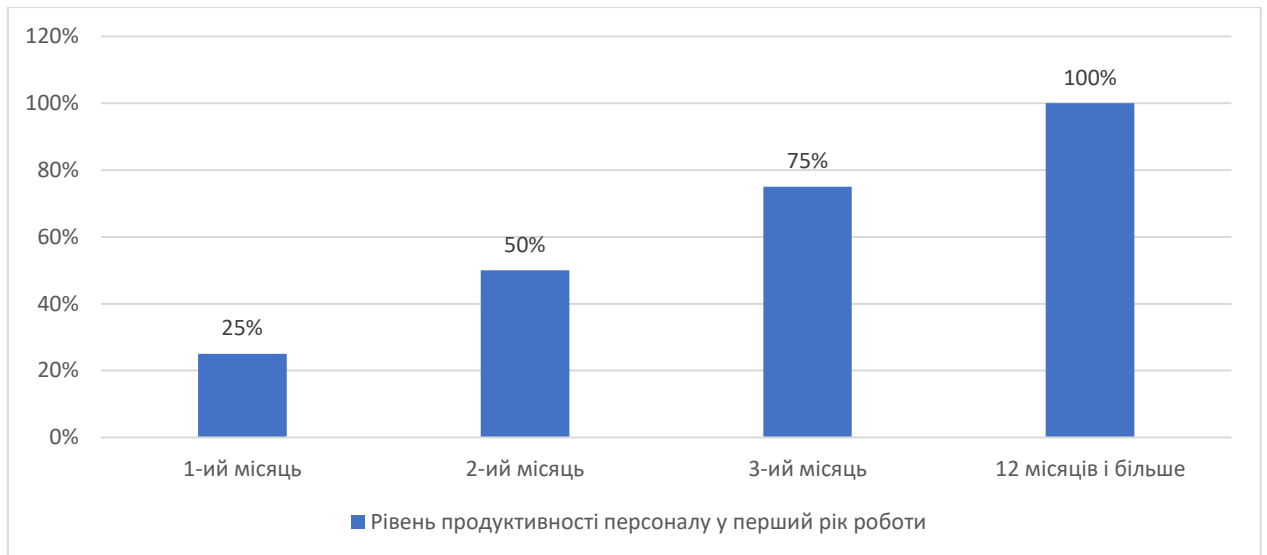


Рисунок 3.2 - Динаміка продуктивності працівників у перший рік роботи

Джерело: систематизовано автором на основі використаного джерела: [48]

Ці результати підтверджують, що якісний та послідовний онбординг допомагає уникнути ефекту «провалу» у перші місяці роботи, коли співробітник може відчувати себе перевантаженим або дезорієнтованим. Натомість структурована адаптаційна програма дозволяє новачкам швидше інтегруватися в робоче середовище, що позитивно впливає на результати діяльності.

Окрім цього, відсутність структурованого вступного навчання для нових співробітників є однією з головних проблем, які сприяють неефективному онбордингу. У публічному управлінні це може бути пов'язано з тим, що організації не мають чітких програм, які б систематизували весь процес, і тому новий співробітник може залишитися без необхідних інструкцій та розуміння специфіки своєї роботи. Також, у багатьох випадках, не проводиться атестація знань після завершення адаптації, що ускладнює процес перевірки того, чи засвоїв співробітник усі необхідні навички та інформацію.

Ще однією проблемою є недостатня автоматизація процесу адаптації, що стосується як використання цифрових інструментів для навчання, так і організації документації. В умовах публічного управління, де зазвичай є

багато паперової роботи, відсутність автоматизованих систем може призвести до зайвих затримок і непотрібних труднощів для працівників у процесі їхнього вступу до компанії. Сучасні технології дозволяють автоматизувати багато етапів онбордингу, від збору необхідних документів до надання новачкові доступу до онлайн-курсів і внутрішніх платформ для навчання.

При цьому, Кравчук О.І. підтверджує, що важливим є цифровізація онбордингу для автоматизації та прискорення ключових етапів процесу. Перший етап онбордингу – преонбординг – передбачає надання новому співробітнику матеріалів, таких як Welcome-лист, Welcome-book або Welcome-kit. Ці інструменти містять детальну інформацію про компанію, її цінності, основні робочі процеси та культуру, допомагаючи новачку легше інтегруватися в нове середовище.

Аналіз даних видання Forbes, що свідчать про проблеми в організації онбордингу, вказує на серйозні недоліки в цьому процесі, що впливають на ефективність інтеграції нових співробітників, утримання кадрів і продуктивність. Зокрема, статистика показує, що багато організацій недостатньо уваги приділяють важливим аспектам онбордингу, таким як комунікація, інтеграція в команду та надання реальної підтримки для новачків (Рис. 3.3).

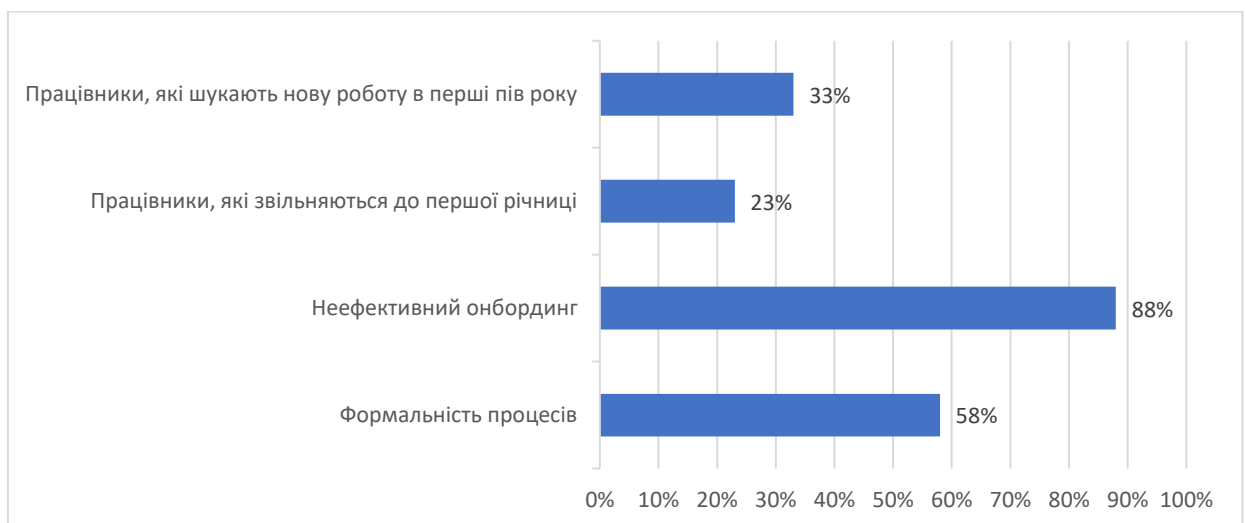


Рисунок 3.3 – Загальні показники онбордингу

Джерело: систематизовано автором на основі використаного джерела: [42]

Зазначене підкреслює необхідність перегляду підходів до онбордингу, спрямованого на інтеграцію, підтримку та мотивацію нових співробітників. Онбординг є ключовим етапом адаптації працівників, що включає не лише навчання основам роботи, а й інтеграцію в команду та корпоративну культуру. Ефективний онбординг підвищує продуктивність, знижує плинність кадрів і забезпечує лояльність співробітників. Проте в публічному управлінні часто існують проблеми, як-от надмірна увага до формальностей, відсутність структурованого навчання та недостатня автоматизація. Подальше дослідження національного та міжнародного досвіду онбордингу допоможе виявити кращі практики та адаптувати їх до публічної служби для підвищення ефективності державних установ.

3.2. Онбординг в публічному управлінні: національний та міжнародний досвід

Процес онбордингу, або адаптації нових працівників до організаційної культури та робочих процесів, є важливим етапом у функціонуванні будь-якої організації, в тому числі органів публічної влади. В Україні процес онбордингу в державних органах поступово набуває значення, проте, на жаль, ще не є системним і часто обмежується формальним ознайомленням з посадовими обов'язками та основами законодавства. Відсутність інноваційних підходів, таких як менторство чи електронні платформи для навчання, робить цей процес менш ефективним, ніж він міг би бути.

В Україні наявна тенденція до обмеження онбордингу лише формальними аспектами, що включають ознайомлення з посадовими інструкціями та нормативно-правовими актами, проходження стандартних інструктажів безпеки, а також загальні відомості про структуру організації та її основні функції. Такий підхід не дозволяє створити міцний зв'язок між новим співробітником та установою, не сприяє його швидкій адаптації до корпоративної культури і робочого процесу.

У більшості випадків державні органи України не застосовують інноваційні методи онбордингу, зокрема такі як використання цифрових платформ для навчання.

Проте є позитивні приклади, що демонструють потенціал для вдосконалення процесу онбордингу в державному секторі. Одним з таких є досвід Державної митної служби України, яка в рамках свого онбордингового процесу розробила інноваційний інструмент для адаптації нових працівників — посібник Startbook для початківців, який був створений спільно з Програмою підтримки державного управління ЄС в Україні (EU4PFM). В ньому новопризначені працівники митниці можуть знайти відповіді на більшість питань, які можуть виникнути в перші місяці роботи. Це значно полегшує процес адаптації, дозволяючи новачкам швидко освоїтися на новому робочому місці та зрозуміти основні функції та процедури.

Ще одним важливим аспектом у Держмитслужбі є інститут наставництва, що допомагає зберегти інституційну пам'ять та забезпечити передачу знань від досвідчених співробітників до нових. Наставники не тільки консультують новачків, але й створюють середовище для їх професійного зростання та розвитку в організації. Це важливий крок до побудови більш ефективної та згуртованої команди, що значно покращує результати роботи митників і забезпечує більш стабільну роботу служби в цілому.

У Львівській обласній державній адміністрації в рамках стратегії управління персоналом було введено антикорупційну складову в процесі онбордингу. Розроблена програма охоплює теми антикорупційної політики, основи законодавства, обмеження для держслужбовців, відповідальність за порушення та канали повідомлення про корупційні правопорушення, що сприяє формуванню етичних стандартів серед нових співробітників місцевих органів влади та їх структурних підрозділів.

Ще одним позитивним прикладом є програма «U-LEAD з Європою» [49], яка запрошує новопризначених працівників органів місцевого самоврядування до участі в онбординговій навчальній програмі «Кроки для спеціалістів. Вхідження у професійну діяльність». Ця програма орієнтована на допомогу новим співробітникам в освоєнні специфіки роботи в органах місцевого самоврядування, а також на розвиток важливих навичок для ефективного виконання своїх посадових обов'язків. Важливо, що програма включає не лише теоретичні курси, але й практичні заняття, що дозволяють учасникам отримати реальний досвід роботи в своїй сфері.

Цей приклад свідчить про важливість впровадження подібних навчальних програм для всіх нових співробітників публічної служби, що дозволяє швидше адаптувати їх до реальних умов роботи та покращити їх професійну підготовку.

Програми, подібні до «U-LEAD з Європою», повинні бути запроваджені на всіх рівнях органів публічної влади в Україні, включаючи як центральні органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування. Ці програми забезпечують ефективну адаптацію нових працівників, даючи їм не тільки необхідні знання про організаційні процеси, але й розвиваючи важливі професійні навички, що є ключовими для високої результативності роботи в публічному секторі.

Однак, незважаючи на визнану важливість адаптації працівників, онбординг у державному секторі України все ще не є системним

Безліч країн світу вже тривалий час успішно впроваджують програми онбордингу, орієнтовані на залучення співробітників до робочих процесів та формування відчуття причетності до організації. У міжнародному контексті онбординг має особливе значення в публічному управлінні, де від співробітників вимагається не тільки виконання професійних обов'язків, а й дотримання високих етичних стандартів та підтримка сталого розвитку. Досвід різних країн показує, як онбординг можна адаптувати під конкретні потреби державних органів та суспільства загалом.

1. У Канаді державні органи впровадили програми онбордингу, спрямовані на залучення працівників до управління сталим розвитком, що включає тренінги та освітні програми, де нові співробітники отримують знання щодо важливості сталого розвитку та екологічних ініціатив. Крім того, створюються механізми для пропозицій інноваційних рішень у цій сфері від працівників [50, с. 87], що дозволяє не тільки інтегрувати нових співробітників в організаційну культуру, але й стимулювати їх до активної участі у вирішенні важливих соціальних та екологічних проблем.

2. У Барбадосі онбординг у державному секторі включає не лише введення в основи діяльності, але й організовані тренінги та орієнтаційні заходи на рівні підрозділів [51]. Вони сприяють кращому розумінню структурних особливостей кожного підрозділу і дають новим співробітникам необхідні інструменти для ефективного виконання своїх обов'язків. У програмі онбордингу також враховуються аспекти розвитку працівників, що дає можливість новим кадрам швидше адаптуватися.

3. Ізраїль також пропонує цікавий досвід онбордингу [52], використовуючи цифрові інструменти. Для нового співробітника передбачено спеціальне програмне забезпечення для навчання, онлайн форми для заповнення та детально розроблену систему орієнтації. Ключовими елементами є: навчальні дні для державних службовців, вітальний набір, що включає подарунки та листи-привітання, а також використання діаграм Ганта для відстеження основних етапів онбордингу. Такий підхід допомагає новим працівникам швидко орієнтуватися в структурі державної служби та адаптуватися до вимог роботи.

4. На Філіппінах державна служба впровадила модель онбордингу [53], що складається з кількох етапів: підготовка, знайомство, занурення, дослідження, відкриття та залучення. Кожен етап включає різні заходи, що дозволяють новим співробітникам глибше зануритися в корпоративну культуру, зрозуміти структуру організації та дії, які від них очікуються. У програмі також використовуються інструменти моніторингу та оцінки,

зокрема плани онбордингу (завдання для нового працівника, хід його інтеграції тощо), коучинг, самооцінка та регулярні зворотні зв'язки. Це дозволяє не лише знизити стрес від адаптації, а й зробити процес більш ефективним для обох сторін.

У контексті проведеного дослідження пропонується зробити SWOT-аналіз онбордингу в контексті національного та міжнародного досвіду (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз онбордингу в публічному секторі в Україні

<p>Сильні сторони (Strengths):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Швидка адаптація нових працівників 2. Зниження стресу та підвищення продуктивності 3. Занурення в корпоративну культуру 4. Відчуття підтримки та залученості, зниження плинності кадрів 5. Використання електронних платформ, що значно полегшують навчання та інтеграцію 	<p>Слабкі сторони (Weaknesses):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня фінансова підтримка програм 2. Нерівномірне впровадження процесів, відсутність дієвих стандартів 3. Відсутність чіткої оцінки ефективності 4. Труднощі з інтеграцією новітніх технологій 5. Формалізований підхід
<p>Можливості (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтеграція новітніх технологій (цифрові платформи, онлайн-курси) 2. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом Підвищення ефективності публічної служби Використання онлайн-форм та програм для самостійного навчання та оцінки результатів 	<p>Загрози (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опір змінам та надання переваги традиційним, недієвим методам 2. Високі витрати та обмежений бюджет на впровадження програм 3. Висока плинність кадрів через недоліки адаптаційних процесів.

Джерело: власна розробка автора

Ефективний онбординг є невід'ємним елементом розвитку державної служби. Досвід країн, демонструє, що інвестиції в адаптацію нових співробітників сприяють підвищенню продуктивності та стабільності організацій. Україна має потенціал для вдосконалення процесу онбордингу через впровадження єдиних стандартів, використання електронних платформ і посилення уваги до індивідуальних потреб співробітників, що стане

ключовим чинником у модернізації публічного управління та створенні конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

ВИСНОВКИ

Адаптація персоналу в органах публічного управління визначена як складний багатовимірний процес, який охоплює професійну, соціальну та психологічну інтеграцію нових співробітників у робоче середовище. Визначено нові підходи до визначення поняття «адаптації»: управлінський, психологічний, соціальний, юридичний, економічний. Виділено основні елементи системи адаптації: цілі, завдання, методи та інструменти, а також підкреслено значення адаптації для зменшення плинності кадрів, підвищення ефективності роботи та забезпечення відповідності стандартам надання державних послуг.

Вивчено види адаптації персоналу, кожен з яких виконує важливу роль у формуванні ефективної діяльності у сфері публічного управління. Надано класифікацію видів адаптації у сфері публічного управління: за етапами адаптації (первинна та вторинна), за суб'єктом адаптації (індивідуальна та групова), за напрямком адаптації (організаційна, психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна), за тривалістю адаптаційного процесу (короткострокова та довгострокова), за рівнем охоплення (макроадаптація, мезоадаптація, мікроадаптація).

Окрім цього було визначено основні етапи адаптаційного процесу, серед яких: підготовчий, вступний, ознайомчий, етап входження в посаду та соціальна інтеграція, етап інтеграції в роботу, етап зворотного зв'язку та коригування, етап професійного розвитку, етап стабільності та поглибленої інтеграції. Кожен із зазначених видів та етапів адаптації виконує важливу роль у формуванні ефективної діяльності у сфері публічного управління. У сукупності вони створюють основу для продуктивної і стабільної роботи у публічному секторі.

Нормативно-правове регулювання адаптації персоналу в органах публічної влади України базується на положеннях Конституції, законодавства та підзаконних актів, які забезпечують цілісний підхід до цього процесу. Воно деталізує процедури наставництва, випробувального

терміну та соціальної інтеграції, спрямовані на успішне входження нових працівників у робоче середовище й розвиток їхніх професійних навичок, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади.

Реалізація законодавства щодо адаптації персоналу залишає бажати кращого, що підтверджується подальшим дослідженням основних показників адаптації. Процеси наставництва, випробувального терміну та соціальної інтеграції часто не забезпечують належного рівня підтримки та розвитку нових працівників, що впливає на ефективність діяльності органів влади.

Аналіз сучасних підходів до адаптації персоналу в органах публічної влади показує різноманітність методів, спрямованих на полегшення інтеграції нових працівників. Серед них - Welcome тренінги, E-learning, Shadowing, наставництво, Buddying, командні тренінги та опитування pulse-check тощо. Особливо важливою є цифровізація процесу через інтеграцію платформ для управління персоналом, таких як HRMIS, що дозволяють покращити адаптацію та розвиток працівників. Однак одним із найменш використовуваних, але дуже важливих інструментів є індивідуальні плани професійного розвитку (Career track), що сприяють не лише швидшій адаптації, а й подальшому кар'єрному зростанню працівника.

Оцінка ефективності адаптації нових співробітників в органах публічної влади виявила суттєві проблеми в процесі інтеграції. Низьке використання методичних рекомендацій і інструментів адаптації, таких як наставництво, командоутворення та нематеріальні методи мотивації, спричиняє зниження ефективності роботи персоналу та підвищує плинність кадрів. Потреба в методичній підтримці та адаптаційних програмах залишається актуальною, особливо в органах місцевого самоврядування. Зазначене свідчить про необхідність системного підходу до удосконалення процесу адаптації, який включає як об'єктивні, так і суб'єктивні аспекти для досягнення оптимальних результатів.

Проблеми адаптації персоналу в Україні, особливо в контексті публічного управління, залишаються одним із ключових викликів для

забезпечення ефективності державної служби. Недостатня увага до цього процесу, обмежені ресурси, формалізм процедур та відсутність системного підходу призводять до зростання плинності кадрів, зниження мотивації працівників та погіршення якості управлінських рішень. Адаптація персоналу в органах публічної влади повинна враховувати специфіку роботи, формувати почуття причетності до команди та забезпечувати належну комунікацію.

Особливої уваги вимагає інтеграція ветеранів, чий потенціал у вигляді дисципліни, командної роботи та адаптивності може суттєво посилити колектив. Водночас недостатня підтримка нових працівників і недоліки у внутрішніх комунікаціях створюють додаткові бар'єри для їхньої ефективної інтеграції. Вирішення цих проблем потребує впровадження сучасних інструментів, таких як дуальна система освіти, розвитку HR-компетенцій у державних органах, створення програм наставництва, а також застосування інших підходів та інструментів адаптації персоналу.

Онбординг є важливим етапом адаптації нових працівників, що включає не лише ознайомлення з основами роботи та корпоративними процесами, а й інтеграцію працівника в команду, формування комунікацій та включення в корпоративну культуру. Ефективний онбординг сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та утриманню співробітників, забезпечує їх лояльність до організації та швидку адаптацію до нових умов. Проте, багато установ, зокрема в публічному секторі, стикаються з проблемами, такими як надмірна увага до формальних процесів, відсутність структурованого навчання та недостатня автоматизація, що вимагає переосмислення підходів до онбордингу, зокрема впровадження кращих практик, які використовуються в міжнародному досвіді, для забезпечення ефективної адаптації на публічній службі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пархоменко-Куцевіл, О. І. (2010). Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Демократичне врядування: науковий вісник*, (5), 1–10. URL: <http://surl.li/scmzht>
2. Блажівський, М. І. (2014). Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, (1), 234–242. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_27
3. Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Комарова, К. В., Липовська, Н. А., & Тарасенко, Т. М. (2019). *Управління персоналом в органах публічної влади: Навчальний посібник*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
4. Tytarenko, L., & Yatsenko, V. (2019). Professionalism of employees in public administration in the conditions of social and political change. *Public Management*, 20, 236–249. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)-236-249](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)-236-249)
5. Чорнобиль, О. В. (2016). Формування системи адаптації персоналу на підприємстві: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ.
6. Пижов, О. М., & Пижова, М. О. (2023). Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Юридичний науковий електронний журнал*, (8), 232–234.
7. Куйбіда, В. С., & Шпекторенко, І. В. (2018). *Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія*. Київ: НАДУ. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/572918091.pdf>

8. Євдокимов, П. В. (2020). Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. юр. наук: спец. 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Запоріжжя: ЗНУ.
9. Данюк, В. М., Петюх, В. М., & Цимбалюк, С. О. (2004). *Менеджмент персоналу: Навчальний посібник*. Київ: КНЕУ. URL: <http://surl.li/rtbyby>
10. Василичев, Д. В., & Мирошниченко, В. А. (2014). Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*, (3–4), 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8
11. Гетьман, О. О., & Редько, В. А. (2017). Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. *Економіка і суспільство*, (13), 969–975.
12. Федорчук, Т. Ю., & Можаровська, Т. В. (2023). Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*, (2), 65–68. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>
13. Гандзюк, М. П., Желібо, Є. П., & Халімовський, М. О. (2011). *Основи охорони праці: Підручник (5-е вид.)*. Київ: Каравела.
14. Данюк, В. М. (2017). Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців і напрями їх подолання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*, (2), 48–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_4
15. Скробач, Н. В. (2020). Особливості професійного становлення студентської молоді. *Архів клінічної медицини*, (2), 32–34.

16. Тимошенко, В. А. (2022). Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*, (1(247)), 71–78. URL: <https://ecoscience.net/wpcontent/uploads/2022/01/01.22>

17. Байбекова, Л. О. (2015). Характеристика процесу адаптації майбутніх спеціалістів до професійної діяльності. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*, (34–41). URL: https://www.researchgate.net/publication/311109154_Harakteristika_procesu_adaptacii_majbutnih_specialistiv_do_profesijnoi_dialnosti

18. Діденко, Є. О. (2017). Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. In *Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles* (pp. 241–246). Paris, France: Les Editions L'Originale. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/7835>

19. Національне агентство з питань державної служби. (2021). Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах: Наказ № 120-21 від 05.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text>

20. Алюшина, Н., Василевська, Т., Ібрагімова, І., Ахметович, Д., & Проценко, Д. (2023). *Посібник з формування організаційної культури на публічній службі*. Київ: НАДС. URL: <http://surl.li/gmuuub>

21. Верховна Рада України. (1996). Конституція України: від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, (30), ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

22. Верховна Рада України. (2015). Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, (4), ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

23. Верховна Рада України. (1997). Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, (24), ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

24. Верховна Рада України. (2001). Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України № 2493-III від 07.06.2001. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, (33), ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

25. Національне агентство з питань державної служби. (2013). Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: Наказ № 189 від 25.10.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-13#Text>

26. Міністерство соціальної політики України. (2017). Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: Наказ № 1611 від 11.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text>

27. Національне агентство з питань державної служби. (2024). Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування: Наказ № 26-24 від 19.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text>

28. Верховна Рада України. (2023). Про затвердження Порядку встановлення випробування та його проходження державним службовцем при призначенні на посаду державної служби в Апараті Верховної Ради

України: Розпорядження № 526-К від 10 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0526451-23#Text>

29. Національне агентство з питань державної служби. (2024). Результати кількісного складу державних службовців. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-predstavyly-rezultaty-kilkisnoho-skladu-derzhavnykh-sluzhbovtsiv>

30. Василик, А., & Мурза, К. (2020). Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*, 64(3), 137–146. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137

31. Кошова, С. П. (2020). Теоретико-методологічні засади адаптивного навчання державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, (6). URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/55.pdf

32. Прудиус, О. (2023). Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 5–11. <https://doi.org/10.15421/152301>

33. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). (2024). Результати кількісного складу державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-predstavyly-rezultaty-kilkisnoho-skladu-derzhavnykh-sluzhbovtsiv>

34. Національне агентство України з питань державної служби. (2024). Звіти за результатами опитування працівників служб управління персоналом щодо виявлення потреб у наданні методичної допомоги у сфері управління людськими ресурсами. URL: <http://surl.li/umweid>

35. Дученко, М. М., & Просяник, А. С. (2023). Критерії ефективності системи адаптації персоналу на сучасному підприємстві. Том 1 № 1 (1): XVII Міжнародна науково-практична конференція "Моделювання та

прогнозування економічних процесів", 7 грудня 2023 року. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298311>

36. Hubken Group. (n.d.). The benefits of a public sector LMS. URL: <https://www.hubkengroup.com/resources/the-benefits-of-a-lms-for-the-public-sector>

37. Vorecol. (2024, August 28). The future of remote mentoring: Trends and technologies shaping the industry. URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-the-future-of-remote-mentoring-trends-and-technologies-shaping-the-industry-168389>

38. Stelmaszyk, A. (n.d.). Employee adaptation at work: Stages, participants, examples. *Gamfi*. URL: <https://gamfi.com/blog/employee-adaptation-at-work-stages-participants-examples>

39. Івано-Франківська обласна організація роботодавців підприємств освіти. (2024). Корисні поради для роботодавців – нові підходи до адаптації в системі управління персоналом. URL: <http://ifoopro.if.ua/uncategorized/612.html>

40. Миронова, О. М. (2017). Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємства. *Економіка та суспільство*, (13). URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>

41. Швець, А. В. (2023). Удосконалення процесу рекрутингу та адаптації персоналу організації: Спец. 051 «Економіка». ОП «Управління персоналом та економіка праці». 07.02.2023. URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13217>

42. Білик, О., Блинда, Ю., & Васькович, І. (2020). Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(6)), 30–45. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-30-44](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-30-44)

43. Кравчук, О., Варіс, І., & Яковленко, М. (2024). Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
44. AllenComm. (2021). *Employee onboarding: A process for the future of work* (Updated edition: Fall 2021). URL: https://www.allencomm.com/wp-content/uploads/2021/10/eBook_DevelopingOnboardingModernWorkplace.pdf
45. Кравчук, О. І. (2024). Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. У В. В. Храпкіна, & К. В. Пічик (Ред.), *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія* (с. 638–658). Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія".
46. Львівська обласна державна адміністрація. (2023). Проведення онбордингів антикорупційного спрямування. Вдалі практики. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/Onboarding.pdf>
47. Eastern Partnership Regional Fund. (2024). HR Порадник щодо адаптації та організації роботи ветеранів та ветеранок на публічній службі. Київ. URL: <http://surl.li/whljss>
48. AllenComm. (2021). *Employee onboarding: A process for the future of work* (Updated Edition: Fall 2021). URL: https://www.allencomm.com/wp-content/uploads/2021/10/eBook_DevelopingOnboardingModernWorkplace.pdf
49. U-LEAD. (2024, July 29). U-LEAD запрошує на «Кроки для спеціалістів. Вхідження у професійну діяльність». URL: <https://u-lead.org.ua/news/513>
50. Шкурат, І., & Потапов, О. (2024). Теоретичний аналіз управління персоналом у публічній службі в контексті сталого розвитку. Дніпровський

науковий часопис публічного управління, психології, права, 82–87.
<https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.14>

51. Ministry of the Public Service of Barbados. (n.d.). *Guidelines for onboarding employees*. URL: <https://mps.gov.bb/pdfs/Employee%20Onboarding%20GuidelineV.01.pdf>

52. Israel Civil Service Commission. (2015). *Policy paper summary: Civil service onboarding*. Jerusalem. URL: https://www.gov.il/blobFolder/policy/csc_onboarding/en/Onboarding.pdf

53. Philippine Civil Service Commission. (n.d.). *CSC-NCR New Employees Onboarding (NEO) Guidebook*. URL: <https://fnri.dost.gov.ph/images/DownloadablesForms/PRIME-HRM/CSC-Guidebook/CSC-New-Employees-Onboarding-Program.pdf>