

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

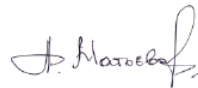
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕЛ-41

Спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»



Анна МАТЬЄВА

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
к.е.н., доцент
доцент кафедри менеджменту
Харківського інституту
ПрАТ "ВНЗ"МАУП""

Вікторія ЯНКОВСЬКА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет – економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) – бакалавр

Напрямок підготовки

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Матьсвої Анни Євгеніївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, к. е. н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «17» квітня 2025 року № 2101-5/969

2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:


сутність, особливості та принципи управління персоналом на державній службі;
роль персоналу в забезпеченні ефективності системи державного управління;
структура та кадровий склад органу місцевої влади як об'єкта дослідження;
особливості функціонування системи управління персоналом в об'єкті дослідження;
проблеми кадрової політики органу місцевого самоврядування;
особливості адаптації державних службовців в умовах воєнного стану;
шляхи вдосконалення системи управління персоналом у органах державного управління та місцевого самоврядування.

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	05.07.2024
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	03.10.2024
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	22.01.2025
4.	Підготовка першого розділу роботи	06.02.2025
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	31.03.2025
6.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	16.04.2025
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	24.04.2025
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	05.06.2025


5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Студентка


(підпис)

А. Є. Матьєва
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Г. О. Сукрушева
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Г. І. Заднепровська
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1. Управління персоналом на державній службі: сутність, особливості та принципи	8
1.2. Роль персоналу у підвищенні ефективності державного управління.	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕПАРТАМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОНКОМУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	23
2.1. Характеристика об'єкту дослідження та аналіз структури персоналу.....	23
2.2. Аналіз системи управління персоналом Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради.....	28
2.3 Шляхи удосконалення системи адаптації персоналу державної служби в умовах воєнного стану.....	39
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Підвищення ефективності управління персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування зумовлена низкою системних трансформацій, що відбуваються в українському суспільстві, державному управлінні та глобальному середовищі. Передусім, мова йде про посилення ролі людського капіталу як ключового ресурсу інституційного розвитку та забезпечення результативності діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування. Ефективне управління персоналом набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, коли від оперативності, професійної спроможності та мотиваційної стійкості державних службовців значною мірою залежить стабільність управлінських процесів, координація публічних функцій і збереження довіри громадян до держави.

Зміни в законодавчій та інституційній архітектурі державного управління, децентралізація влади, цифровізація управлінських процесів, а також оновлення кадрового складу вимагають не лише оновлення методів добору, оцінювання та просування кадрів, але й стратегічного підходу до управління персоналом, орієнтованого на розвиток компетенцій, адаптацію до нових умов служби, формування внутрішньої культури результативності та служіння суспільству. У цьому контексті особливого значення набувають питання удосконалення системи професійної адаптації, наставництва, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

Зростаюча складність завдань, які постають перед органами державної влади, вимагає інтеграції сучасних підходів до HR-менеджменту, використання інструментів аналітики персоналу, впровадження принципів відкритості, справедливості та ефективності. Також слід враховувати динаміку соціальних очікувань, еволюцію ціннісних орієнтацій працівників сфери державного управління та необхідність забезпечення безперервного розвитку людського потенціалу. Відтак, дослідження зазначеної тематики є науково обґрунтованим і практично значущим, оскільки створює підґрунтя для формування сучасної

кадрової політики, що відповідає викликам часу та сприяє посиленню інституційної спроможності держави.

Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад управління персоналом на державній службі зробили такі вітчизняні вчені як І. А. Грузіна, Т. Р. Плетньова, Т. І. Балановська, О. І. Пархоменко-Куцевіл, Г. О. Панченко та У. І. Моторнюк. Говорячи про іноземних науковців варто виділити Анрі Файоля, Пола Бозелі, Елейн Фарндейл та Юемі Ферлі.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та визначення практичних підходів до вдосконалення системи управління персоналом в органах державного управління та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Завданнями дослідження є:

- аналіз сутності, особливостей та принципів управління персоналом на державній службі;
- огляд ролі персоналу у підвищенні ефективності системи державного управління;
- дослідження організаційних характеристик та аналіз структури персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради як об'єкта дослідження;
- систематизація особливостей функціонування наявної системи управління персоналом у Департаменті та визначити тенденції її розвитку;
- окреслення шляхів удосконалення системи адаптації персоналу державної служби в умовах воєнного стану та розробити практичні рекомендації щодо підвищення її ефективності.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом у органах державного управління та місцевого самоврядування в Україні.

Предметом роботи є процеси, методи та особливості управління персоналом Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради в умовах воєнного стану.

При написанні роботи були використані наступні методи: метод порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод статичного аналізу, опитування та представлення наукових досліджень у графічній і табличній формі.

Базою дослідження виступає Департамент соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні теоретичних засад управління персоналом у державному секторі в умовах воєнного стану та в розробці практичних підходів до адаптації державних службовців. Практичне значення полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління персоналом у департаментах соціальної політики. Отримані результати також можуть бути використані в освітньому процесі та подальших наукових дослідженнях.

Апробація результатів роботи відбулася на ІХ Всеукраїнській науково-практичній онлайн-конференції на тему «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» від 30 квітня 2025 року, м. Черкаси у вигляді тез доповіді на тему «Проблеми системи управління персоналом державної служби в Україні»

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Управління персоналом на державній службі: сутність, особливості та принципи

Споконвіку управління є невіддільною часткою людської цивілізації. Витоки даного явища проявилася ще за часів первісних людей, коли вожді диких племен ухвалювали життєво важливі рішення щодо проведення полювання або ритуалів, щоб зберегти життєздатність спільноти. Надалі з еволюційним розвитком суспільства, з'являються складніші форми управління, що представлені в Єгипті, Китаї та Індії, що характеризуються не тільки рішеннями з розряду «керування на рівні виживання», а й масштабнішими адміністративними структурами, до яких можна віднести державотворчі процеси, економічну та військову сфери, активне будівництво тощо. Наші пращури не стояли на місці продовжуючи з часом вдосконалювати управлінську науку. Спершу з'являються перші письмові закони, що становлять міцний фундамент для зародження адміністративного управління. Згодом античні мислителі аналізують ідеї державного устрою, управління містами та організації влади, що закладає основи демократії. Середньовіччя ускладнює цей процес, адже, окрім монарха, на чолі країни виникає ще одна важлива інституція – церква. Індустріальна революція стає каталізатором для виникнення нових управлінських концепцій у виробництві, що згодом сформує основу сучасного менеджменту [24, с. 17-21].

Вже сьогодні ми маємо безліч інструментів, що пройшли перевірку часом від «інтуїтивного» управління до менеджменту, що базується на наукових засадах. Проте, в той самий момент, спостерігається поляризація думок серед практиків та теоретиків управління. Основною складністю даного процесу вважається ризик неправильного трактування тієї чи іншої концепції, явища, ознаки, загалом сутності терміну, що в перспективі може призвести до спотвореного розуміння й

неможливості правильно вивчати їх надалі. Тож, на даному етапі, нам варто зосередитися на тому, щоб сформувані надійний понятійний апарат задля уникнення термінологічної плутанини.

В контексті дослідження теми слід приділити увагу трьом основним визначенням, а саме «державне управління», «державна служба» та «управління персоналом». Важливість цих термінів зумовлена тим, що:

а) трактування державного управління допомагає визначити процеси впливу та взаємодії, які забезпечують ефективність діяльності органів влади;

б) розуміння державної служби окреслює роль органів державного управління у виконанні політики та забезпеченні державних функцій, що є основою для організації роботи персоналу;

в) управління персоналом фокусується на оптимізації використання людських ресурсів.

Понятійний апарат дослідження було сформовано на основі праць вітчизняних вчених, енциклопедій, а також чинного законодавства України, та узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Понятійний апарат дослідження

Назва терміну	Визначення
Державне управління	Система виконавчо-розпорядчої діяльності органів державної влади, спрямована на організаційний вплив на суспільні відносини в економічній, соціально-культурній та адміністративно-політичній сферах
Державна служба	Комплекс публічно-правових відносин, яка передбачає професійну діяльність осіб, що займають посади в органах державної влади та місцевого самоврядування, з метою виконання завдань і функцій держави
Управління персоналом	Всебічний процес, що охоплює організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, правові та психологічні аспекти управління кадрами

Джерело: складено автором за [6; 8, с. 137; 18, с. 111; 21; 25, с. 15]

Таким чином, з вищезазначеного, можна зробити висновок про те, що ці три поняття об'єднані ієрархічною структурою, найпершою сходинкою якої

виступатиме державне управління як таке. Суть полягає в тому, що весь політичний процес «від теорії до практики» прив'язаний безпосередньо до даного явища. Державна служба, своєю чергою, є механізмом для реалізації державного управління. Це специфічний інструмент, який є не тільки описом професійної діяльності, але й виступає поєднанням всіх тих державних функцій, що регламентують виконання законів та управлінських рішень, надання публічних послуг тощо. Управління персоналом в даній системі є продуктом стратегічного впливу державного управління, спрямованого на формування, розвиток і ефективне використання кадрового потенціалу, який включає в себе процеси добору, навчання, мотивації, розвитку та оцінювання державних службовців для підвищення ефективності державного управління. Тобто узагальнюючи, державне управління реалізується через державну службу, яка потребує ефективного управління персоналом.

Система державної служби є складною конструкцією з особливими складовими, до яких ми відносимо об'єкти (державні службовці; їх діяльність, поведінка; управлінські відносини; ресурси системи державної служби; організаційні формування, їх структурні підрозділ), суб'єкти (Кабінет Міністрів України; НАДС; Комісія з питань вищого корпусу державної служби; відповідні конкурсні комісії; керівники державної служби; служби управління персоналом), функції (планування; рекрутинг; адаптація; управління кар'єрою; професійний розвиток; оцінювання показників діяльності; мотивація) та принципи [13, с. 127].

З вище зазначених функцій варто наголосити увагу на адаптації персоналу, оскільки дане явище являє собою комплексний процес, що спрямований на інтеграцію новопризначених працівників у робоче середовище, освоєння ними посадових обов'язків, а також прийняття організаційної культури та цінностей державного органу [19]. Ефективна адаптація забезпечує швидке входження працівника в робочі процеси, знижує ризики професійного вигорання на ранніх етапах служби та сприяє формуванню високого рівня залученості та лояльності до державного органу. Крім того, належна адаптація дозволяє мінімізувати помилки новопризначеного працівника, які можуть виникати через нерозуміння процедур,

невизначеність очікувань або невміння застосовувати норми законодавства на практиці.

Поглиблюючись у вивчення даної тематики слід підкреслити факт того, що управління персоналом, як таке, це не лише примітивна сукупність загальних заходів та процесів, а цілісна екосистема з власними елементами, що спрямовані на ефективне використання кадрових ресурсів відповідно до цілей організації та охоплюють як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Таким чином, відповідна концепція (як і будь-яка інша) базується на релевантних постулатах, а точніше принципах роботи. Вони виступають фундаментальними засадами того, яким чином забезпечуватиметься ефективний розподіл наявних ресурсів, впроваджуватиметься продуктивні управлінські рішення та організовуватиметься загальний «робочий клімат».

За класифікацією французького теоретика і практика менеджменту, Анрі Файоля, існує 14 основних принципів управління персоналом [2, с. 18-19]. Серед них:

- 1) Розподіл праці (спеціалізоване розмежування повноважень згідно з навичками та вміннями конкретного працівника, делегування повноважень);
- 2) Влада і відповідальність (керівництво несе відповідальність як за прийняття рішення, так і за його наслідки);
- 3) Дисципліна (дотримання як загальноприйнятних норм та правил поведінки, так і специфічних, наприклад, корпоративний кодекс);
- 4) Єдність розпорядництва (кожен відділ є окремою структурною одиницею, працівник має виконувати доручення лише власного керівника);
- 5) Єдність керівництва (вся робота організації спрямована на досягнення спільного результату);
- 6) Підпорядкування особистих інтересів загальним (особисті інтереси не мають переважати над сформованими цілями компанії);
- 7) Винагорода персоналу (справедлива та конкурентна мотивація);
- 8) Централізація (владні повноваження та контроль зосереджуються у верхніх ешелонах керівництва);

- 9) Ієрархія (чітка вертикальна структура управління);
- 10) Порядок (справедливий розподіл матеріальних та нематеріальних ресурсів згідно потреб відповідної структурної одиниці);
- 11) Справедливість (чесне та рівноправне ставлення до працівників незалежно від виду діяльності);
- 12) Стабільність персоналу (мінімізація плинності кадрів);
- 13) Ініціатива (заохочення працівників до висування ідей задля покращення робочого процесу);
- 14) Єдність персоналу (гармонійна командна робота направлена на досягнення спільної мети).

Дані принципи управління персоналом є загальними орієнтирами для розуміння того, яким саме чином може забезпечуватися згуртована діяльність команди та які інструменти для цього потрібні. Проте слід зазначити, що ці правила не є панацеєю, оскільки вони розроблені для широкого спектра організацій і часом не враховують специфічних особливостей тієї чи іншої сфери. Наприклад, державні служба функціонує в межах жорстких законодавчих рамок, які неможливо змінити одним днем. На відміну від бізнесу, де ключовим фактором є прибуток, у державній службі важливі нематеріальні мотиваційні чинники, такі як престижність, соціальна відповідальність та кар'єрне зростання відповідно до посадових рангів тощо.

З огляду на це вважається доречним оглянути додаткові принципи управління персоналом, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиці 1.2 – Принципи управління персоналом державної служби

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування управління персоналом до умов, що постійно змінюються
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях управління
Колегіальність	Взаємодія співробітників служби управління персоналом

Продовження таблиці 1.2

Принцип	Характеристика
Комплексність	Врахування чинників, які впливають на управління персоналом
Концентрація	Ліквідація дублювання і концентрація уваги в управлінні персоналом на вирішення поставлених перед організацією завдань
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень
Оптимальність	Багатоваріантність і вибір найбільш оптимального варіанту
Плановість	Планування роботи з персоналом
Добір і розстановка кадрів	Відповідність працівників їх кваліфікації і здібностям, потребам та інтересам організації
Узгодженість	Погоджені взаємовідносини між ланками управління персоналом

Джерело: [11]

Не менш важливим є розуміння законодавчої бази, на якій ґрунтується діяльність державної служби і кадрове управління на ній відповідно. Окрім фундаментальних нормативно-правових актів, куди входять Конституція України та Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., слід виокремити:

— Типове положення про службу управління персоналом державного органу (містить загальні положення формування кадрового складу в тому чи іншому державному органі, основні завдання, функції та права служби управління персоналом та повноваження керівника служби управління персоналом) [22];

— Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки (загальне та узгоджене бачення того, куди рухається реформа державного управління, яких цілей вона намагається досягти адміністрація і які конкретні дії мають бути виконані для забезпечення ефективного результату) [23];

— Документація, що представлена у вільному доступі на сайті Національного агентства України з питань державної служби (роз'яснення щодо оновлень в законодавстві, типові положення про діяльність, звітність органу тощо) [12].

Такий процес, як управління персоналом, нерідко є об'єктом дискусій щодо власного змісту. В той час, коли для одного блоку керівників дане явище може бути

пов'язане з адмініструванням та контролем за трудовою дисципліною, для іншого – із мотивацією, розвитком компетенцій та формуванням корпоративної культури. Саме тому сформувався ряд підходів до розуміння сутності управління персоналом, які різняться відповідно до еволюції економічної думки, організаційного контексту та конкретних цілей, які ставлять перед собою вищі ланки керівництва (рис. 1.1).

Отже, слід зазначити, що кожен підхід має власні істотні особливості, що визначають характер взаємодії персоналу з керівництвом, організацію роботи, прогнозування та планування діяльності тощо. Варто сказати, що існування тієї чи іншої концепції в чистому вигляді, в сучасних реаліях, майже не зустрічається. Ми можемо спостерігати за цікавими «метаморфозами», наприклад, поєднання мотиваційного та організаційного підходу, теологічного та функціонального і т.д. Подібні взаємодії зумовлені необхідністю гнучкої адаптації в умовах активних глобалізаційних змін, потребі в координації всіх елементів управління персоналом та актуальності індивідуалізованого підходу до кожного працівника.

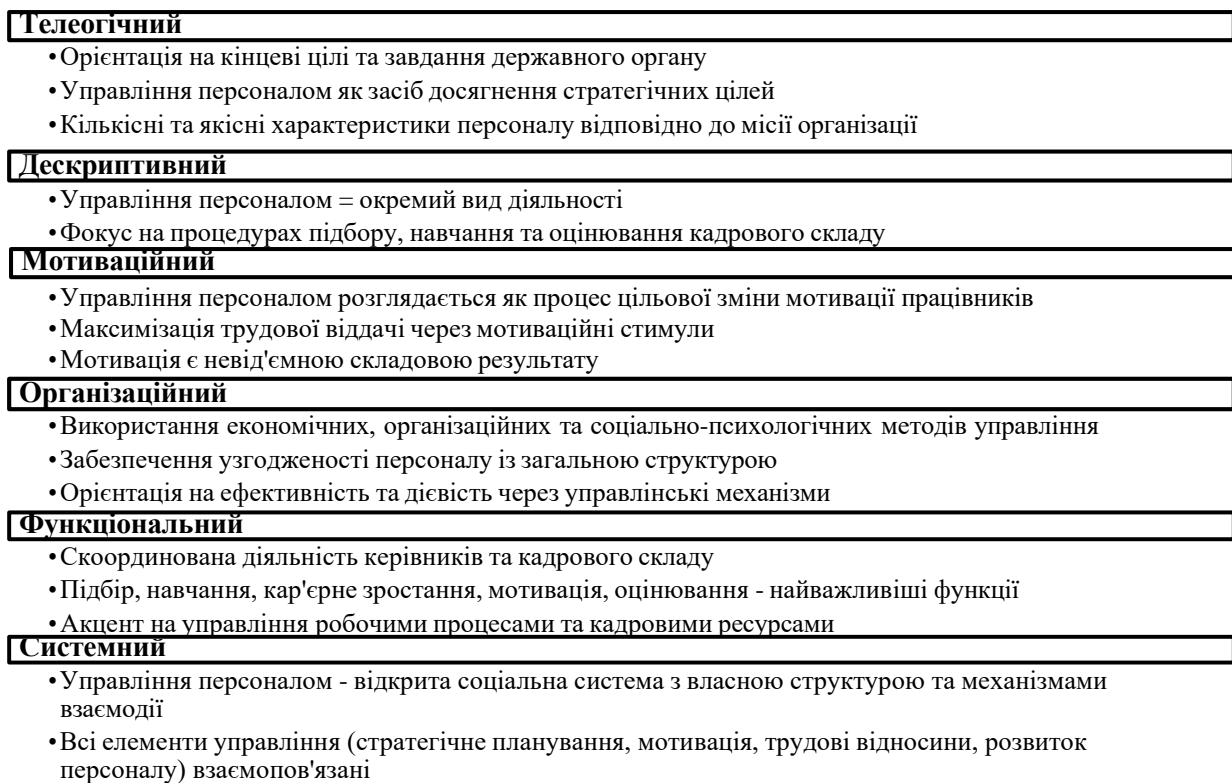


Рис. 1.1 – Підходи до розуміння концепції «управління персоналом»

Джерело: складено автором за [18, с. 113-114]

Таким чином, узагальнюючи вищезазначене, можна сказати про те, що управління персоналом на державній службі – це комплексна система, яка поєднує адміністративні, правові, соціальні та економічні аспекти з метою забезпечення ефективного функціонування державних органів. Дана діяльність має істотні особливості, оскільки державний сектор діє виключно в інтересах країни та її громадян, працівники даної сфери мають відповідати чітким критеріям (професіоналізм, соціальна відповідальність, дії в межах чинного законодавства і т.д.). Не менш важливим є факт того, що державна служба потребує особливих механізмів мотивації та контролю, оскільки її фінансування здійснюється за рахунок державного бюджету, а результативність діяльності оцінюється не лише за економічними критеріями, а й за суспільною значущістю та рівнем виконання державних функцій.

1.2 Роль персоналу у підвищенні ефективності державного управління

Уявімо наступну ситуацію: власники вашої улюбленої кав'ярні, що знаходиться неподалік, приймають стратегічне рішення щодо реорганізації складу персоналу. Ви звикли до «старих» облич та привітного ставлення, але зі змінами помічаєте, що бариста не підтримує дружню атмосферу, офіціанти не проявляють ініціативи, а нові співробітники швидко звільняються. Попри те, що якість продукту залишається незмінною, загальне враження від закладу погіршується, що негативно впливає на лояльність клієнтів та ефективність бізнесу загалом.

Цей приклад, хоча і доволі примітивний, наочно ілюструє факт того, що працівники є стратегічним активом будь-якої організації, визначальним фактором її стабільності та розвитку, і публічна сфера, в цьому контексті, не є винятком. Така система називається гуманістичною та базується на традиційній моделі кар'єри, що характеризується:

- посадовою ієрархією;
- кар'єрним зростом, що базується на основі стажу;
- підтримкою та розвитком індивідуального потенціалу кожного робітника;

- створенням оптимальних та комфортних робочих умов;
- ефективної взаємодії під підлеглими та керівництвом;
- активним розвитком корпоративної культури [9, с. 289].

Слід сказати, що гуманістична концепція не завжди була визначальною для розуміння важливості перебування персоналу в організації. В процесі еволюції ми стикнулися принаймні ще з двома теоріями, а саме економічною та органічною. Перше з перелічених уявлень мало на меті визначення трудових ресурсів в якості основного об'єкту управління замість персоналу. Людина виступає суто як елемент робочого процесу, не більше, не менше. Додатковими характеристиками даного підходу виступає строга вертикаль управління та суворий контроль дій, а також пріоритет виконання цілей організації. Значна увага за економічної концепції приділяється оплаті праці задля підвищення продуктивності кожного окремого працівника, сприяти конкурентоспроможності компанії на ринку та мінімізувати зони відповідальності персоналу [15, с. 101].

Органічний підхід вже не був таким жорстким, тож в центрі системи управління персоналом центральною фігурою є, як би це не було дивно, персонал. Людина є елементом формальної структури організації, ієрархія управління присутня, проте не настільки сувора та контрольована верхньою ланкою керівництва. Цікавим є факт того, що тепер індивідуальні цілі працівника мають відповідати цілям організації, що виступатиме додатковим механізмом мотивації, якій в органічному підході також приділена значна увага. Ми можемо спостерігати еволюцію щодо управління кар'єрою та розвитком персоналу, розвитку загальної системи мотивації тощо [15, с. 101].

Як ми вже встигли з'ясувати, державна служба є специфічним видом людської діяльності з огляду на особливі вимоги до кадрового складу, жорсткі обмеження щодо діяльності та високий рівень відповідальності, тож гуманістичний підхід є найбільш релевантним. Таким чином, мотивація персоналу в даній сфері є інструментом не лише для підвищення продуктивності та ефективності виконання службових обов'язків, а й для формування високого рівня відповідальності, професійної етики та орієнтації на суспільні інтереси. Здавалося би, з огляду на всі

ці причини, робоча система, в якій мають перебувати державні службовці, має бути якщо не досконалою повністю, то хоча б максимально адаптованою до сучасних викликів та потреб як самих працівників, так і суспільства загалом. Проте, як до періоду воєнного стану, так і протягом періоду з 2022 року ми спостерігаємо значні проблеми, які гальмують розвиток даної сфери (рис 1.2). Професія державного службовця, на жаль, вже не сприймається суспільством як престижна, що зумовлено низкою чинників: бюрократичними процедурами, обмеженими можливостями кар'єрного зростання, рівнем матеріальної винагороди та стереотипами щодо ефективності роботи держапарату.

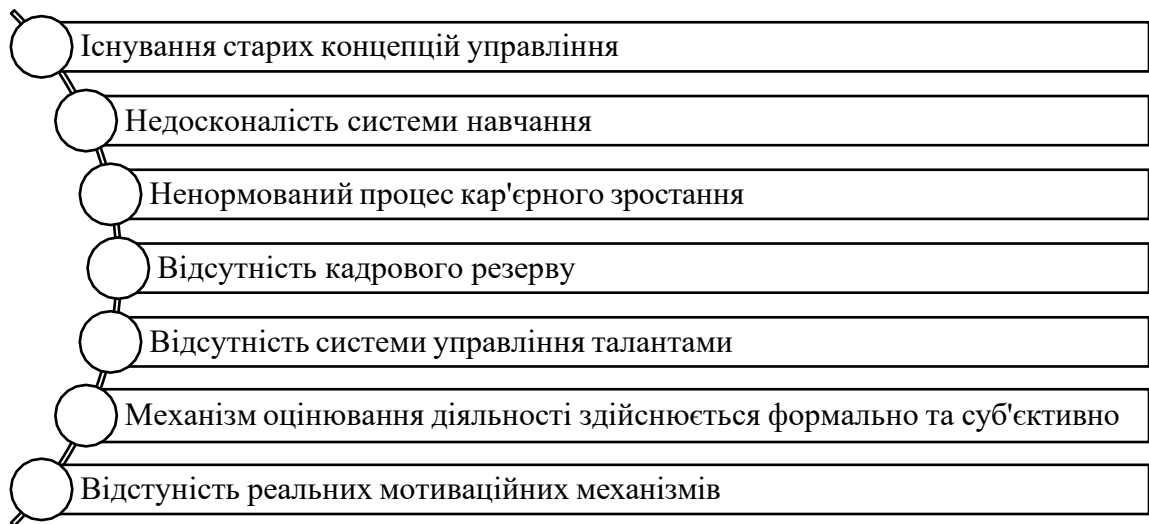


Рис. 1.2 – Проблеми системи управління персоналом державної служби в Україні

Джерело: складено автором за [14, с. 99-101]

До вищезазначеної проблематики було б доречним додати питання адаптації персоналу. В умовах складної нормативної бази та високої відповідальності, що покладається на державного службовця, чітко структуроване введення в посаду – не розкіш, а необхідність. З огляду на сучасні виклики, пов'язані з трансформацією публічного управління, діджиталізацією та зростаючими вимогами до якості послуг, адаптація набуває стратегічного значення. Вона слугує не лише засобом орієнтації працівника в новому середовищі, а й інструментом виявлення

потенціалу, вбудованості у цінності служби та формування стійкої професійної ідентичності. Таким чином, системна адаптація – це не допоміжна процедура, а ключовий елемент формування ефективної та відповідальної команди державних службовців, що здатна діяти в умовах високої динаміки управлінських змін та суспільних очікувань.

Варто зазначити, що політичне керівництво країни активно займається розробкою дієвої системи мотивації для державних службовців, оскільки, як зазначає Голова НАДС Наталія Алюшина, «війна загострила наявні проблеми державної служби, одна із яких – брак людського капіталу». На цей час, Національне агентство України з питань державної служби опрацьовує стратегію управління персоналом, за якої планується залучити більшу кількість кваліфікованих кадрів та мати можливість утримувати їх за рахунок конкурентної заробітної плати. Окрім того, важливим завданням є відновлення конкурсної процедури на посади державної служби [4]. Питання справедливої оплати праці й насправді є одним з нагальних, оскільки кошти, які ви отримуєте на виконання робочих обов'язків є, якщо не основною, то однією з найвагоміших причин перебування вас на посаді. Якщо говорити простими словами, без забезпечення задовільного рівня базових робочих потреб, людина не відчуватиме бажання рухатися кар'єрною дробиною, виконувати вказівки керівництва, розвивати установу тощо. В контексті звичайного працівника відповідна ієрархія є цілком зрозумілою, оскільки особа без будь-яких проблем може змінювати власне робоче місце, підбираючи умови під власні необхідності, то сфера державної служби та питання мотивації посадовців у даній діяльності є критичною.

Річ у тім, що якість та ефективність розвитку цілої країни, грубо кажучи, на пряму залежатиме від того, яка заробітна плата у державного службовця у невеличкій територіальній громаді. Мотивовані працівники більш відповідально підходять до виконання поставлених задач, що призводить до кращого результату. Високий рівень мотивації стимулює ініціативу, креативність на пошук нових методів організації робочого процесу.

Відповідно до статті 50 ЗУ «Про державну службу», держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи посад [21].

Відповідно заробітна плата державного службовця складається з:

- 1) посадового окладу;
- 2) надбавки за вислугу років;
- 3) надбавки за ранг державного службовця;
- 4) премії (у разі встановлення).

Перші дві складові напряму залежать від посади та безпосереднього місця роботи посадовця. Посадовий оклад є доволі індивідуальною категорією, в той час, як надбавка за вислугу років на державній службі встановлюється на рівні 2 відсотків посадового окладу державного службовця за кожний календарний рік стажу державної служби, але не більше 30 відсотків посадового окладу.

Не останню роль у системі мотивації державного службовця та наявних матеріальних стимулів відіграють надбавки за ранг (спеціальні звання, процедура присвоєння яких регулюється Кабінетом Міністрів України).

Ранги присвоюються суб'єктом призначення залежно від категорії посад [21]:

- «А» (вищий корпус держслужби, так звані «перші» керівники): 1, 2, 3 ранг;
- «Б» (інші керівні посади державної служби): 3, 4, 5, 6 ранг;
- «В» (виконавці, тобто не керівні посади): 6, 7, 8, 9 ранг.

Вони встановлюються одночасно з призначенням посаду державної служби або після закінчення випробування. Черговий ранг встановлюється кожні три роки з урахуванням оцінювання службової діяльності, за винятком періоду дисциплінарного стягнення або негативної оцінки.

Розглядаючи детальніше питання премій слід зазначити, що процедура їхнього присвоєння визначається за результатами роботи та щорічного оцінювання службової діяльності. Серед видів даної грошової винагороди можна виділити премію за результатами щорічного оцінювання службової діяльності; місячну або кварталну премію відповідно до особистого внеску державного службовця в

загальний результат роботи державного органу; місячну або квартальну премію за належне виконання умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення).

Проте задля покращення наявної системи слід зосередити увагу на ключових компонентах інструментарію впливу на мотивацію посадовця. Джерелами побудови ефективної системи мотивації для державного службовця будуть слугувати стимули, мотиви та інтереси окремого працівника [3]. Рухаючись зі чіткою ієрархією, ми можемо сформувати чіткий ланцюг взаємодії цих категорій, першою ланкою якого буде інтерес, що обумовлено фактом того, що без усвідомлення мети виконання власних обов'язків, процес праці не буде побудований та втілений в життя. Будь-яка людина має власні життєві потреби, які мають забезпечуватися шляхом отриманих доходів, соціальних гарантій або інших ресурсів, що забезпечують її добробут і стабільність. Інтересами державного службовця потенційно можуть слугувати кар'єрне зростання та професійний розвиток, стабільність та гарантії зайнятості, суспільне визначення тощо.

Розглядаючи питання мотиву, слід зазначити, що це явище виникає лише за усвідомлення персональних бажань та запитів, коли посадовець аналізує кінцевий результат власної діяльності та обирає конкретні допоміжні механізми впливу на нього. Здебільшого мотиви стосуються внутрішнього «я» та працюють як у випадку короткострокових цілей та завдань, так і в стратегічній перспективі. Наприклад, ними можуть бути бажання сприяти розвитку країни, реалізація особистих амбіцій, прагнення до справедливості тощо.

Стимули ж, своєю чергою, стосуються зовнішніх факторів впливу на особу та її продуктивність. Це остання ланка нашого ланцюга, оскільки саме вони закріплюють сформовані мотиви та інтереси, спонукаючи людину до активної діяльності та підтримуючи її ефективність. Серед стимулів було б доречно виокремити заробітну плату з урахуванням премій та надбавок, можливість комунікації з ключовими особами в політиці, задоволення від виконання суспільно-значущої місії тощо.

Розглянемо конкретні методи управління персоналом з урахуванням потенційних інтересів, мотивів та стимулів державного службовця (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи управління персоналом державної служби

Назва методу	Характеристика	Приклади
Адміністративні методи	Спрямовані на прийняття ефективних управлінських рішень, підтримку виконавчої дисципліни, а також матеріальної, дисциплінарної та адміністративної відповідальності	Встановлення правил внутрішнього розпорядку, контроль за виконанням службових обов'язків
Організаційно-розпорядчі методи	Базуються на використанні організаційних зв'язків, кадрових рішень, наказів, розпоряджень та інструкцій, контролю за їх виконанням	Видання наказів, організація службових нарад, складання графіків роботи
Правові методи	Включають регулювання норм права для державної служби, формують правову свідомість і відповідальність серед персоналу	Дотримання законодавства, проведення навчань з правових аспектів діяльності
Економічні методи	Сприяють підвищенню матеріальної зацікавленості працівників, стимулюють ефективність роботи через фінансові винагороди	Підвищення заробітної плати, виплата премій та надання соціальних пільг
Соціально-психологічні методи	Впливають на формування свідомості та поведінки державного службовця, сприяють розвитку ініціативи та творчого підходу до виконання обов'язків	Проведення тренінгів, командних заходів для покращення взаємодії в колективі
Морально-етичні методи	Регулюють поведінку персоналу відповідно до моральних норм і цінностей, формують моральну свідомість	Нагородження за досягнення, створення етичних кодексів поведінки

Джерело: складено автором за [11]

Варто зазначити факт того, що окремою ланкою в цій системі є правові методи, дотримання яких є обов'язковим для виконання. Вони є диспозитивними, тобто розділяють діяльність державного службовця на категорії «можна» та «заборонено». Окрім того, правові методи рекомендаційними вказують, як потрібно триматися керівникові відповідно до норм права в тій чи іншій ситуації і заохочувальними, а також сприяють заохоченню керівників, що творчо керуються нормами права [11]. Інші ж методи є взаємодоповнюючими механізмами, що сприяють ефективній роботі державного апарату, підвищенню виконавчої дисципліни та мотивації працівників.

Узагальнюючи вище наведене, слід сказати, що всі методи мотивації персоналу покликані вплинути на його зацікавленість в досягненні високих результатів, підвищенні ефективності роботи, розвитку професійних навичок та підтримці позитивної робочої атмосфери. В кінцевому випадку, від дій держслужбовця та продуктивності його праці буде залежати рівень довіри громадян до різноманітних інституцій країни в цілому. Авторитет державної служби в очах громадян – це лакмусовий папірець її загального стану, тож мотивовані та компетентні працівники даної сфери є запорукою згуртованого громадянського суспільства та ефективного функціонування демократичних засад, гарантіями яких виступають чесність, прозорість та професіоналізм.

Важливо розуміти, що ефективна система мотивації вимагає індивідуального підходу до працівників, врахування їхніх потреб та цінностей. Особливо у сфері державної служби, де ефективне управління та досягнення громадських цілей залежить не тільки від конкретних осіб, а й від системи в цілому, індивідуальний підхід до мотивації є надзвичайно важливим. Він допомагає створити атмосферу співпраці, підтримки та розвитку, що сприяє досягненню успіху як для окремих осіб, так і для країни в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ДЕПАРТАМЕНТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВИКОНКОМУ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Характеристика об'єкту дослідження та аналіз структури персоналу

Коли мова заходить про соціальну політику, на думку автоматично спадає певний асоціативний ряд: підтримка, допомога, безпека, захист тощо. Відповідний напрям державного регулювання дійсно має широкий спектр можливостей власної реалізації, проте слід зазначити, що всі інструменти, які використовує соціальна політика, покликані виконати лише одне завдання – підтримати вразливі групи населення та захистити їхні права.

Серед основних складових цього процесу традиційно виділяють [10, с. 24]: –

- Захисна функція (захист прав і свобод, гарантії дотримання державних стандартів, забезпечення соціально-економічної безпеки);
- Стимулююча функція (система заохочень для ініціативи з боку населення, підвищення якості життя громади);
- Інтегративна функція (забезпечення соціальної злагоди);
- Інвестиційна функція (розвиток соціальної інфраструктури);
- Функція соціального контролю (дотримання правил та вимог чинного законодавства для забезпечення успішного функціонування соціальної системи).

Кожна територіальна громада потребує відповідного органу державної влади, спроможного реалізовувати всі вище зазначені зобов'язання. У цьому дослідженні такою установою є Департамент соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради, який було засновано ще у 2010 році. Серед основних завдань, які перед собою ставить дана інституція можна виокремити реалізація державної та місцевої політики у сфері соціального захисту учасників АТО, їхніх сімей, переселенців; забезпечення дотримання законодавства про пенсійне забезпечення, соціальний захист і обслуговування населення; призначення та

виплата соціальної допомоги, компенсацій і пільг; розроблення й реалізація програм соціального обслуговування пенсіонерів, осіб з інвалідністю та постраждалих від Чорнобильської катастрофи; створення умов для безперешкодного доступу осіб з інвалідністю до соціальної інфраструктури, їх направлення до реабілітаційних закладів тощо [5].

В контексті дослідження вважається доречним огляд структури Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради, який представлено на рисунку 2.1.

Керівництво департаменту	<ul style="list-style-type: none"> • Керування діяльністю департаменту • Забезпечення виконання законодавства про соціальний захист та соціальне обслуговування населення • Підготовка проєктів рішень міської ради щодо соціальної політики
Управління забезпечення виконання міських соціальних програм	<ul style="list-style-type: none"> • Розроблення та реалізація міських програм соціальної підтримки • Забезпечення місцевих соціальних ініціатив
Управління забезпечення виконання державних соціальних програм	<ul style="list-style-type: none"> • Виконання державних програм соціального захисту • Призначення та виплата соціальної допомоги, компенсацій та інших виплат
Управління у справах УБД, сімей загиблих та внутрішньопереміщених осіб	<ul style="list-style-type: none"> • Надання допомоги сім'ям загиблих військовослужбовців • Соціальний захист і підтримка внутрішньо переміщених осіб
Управління адміністрування соціального реєстру	<ul style="list-style-type: none"> • Ведення та адміністрування соціального реєстру • Забезпечення ефективної підтримки соціально незахищених категорій населення
Відділ бухгалтерського обліку та звітності	<ul style="list-style-type: none"> • Ведення бухгалтерського обліку • Складання фінансової звітності
Відділ електронного документообігу та комп'ютерних програм	<ul style="list-style-type: none"> • Інформаційна підтримка департаменту • Впровадження та підтримка інформаційних систем
Відділ кадрів та правової роботи	<ul style="list-style-type: none"> • Кадрове забезпечення департаменту • Правовий супровід діяльності, підготовка нормативних документів
Господарська група	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення господарської діяльності • Управління майном та ресурсами

Рис. 2.1 – Структура Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради

Джерело: складено автором за [5, 18]

Додатково слід сказати, що відповідному органу виконавчої влади також підпорядковуються Івано-Франківський територіальний центр соціального обслуговування, Будинок нічного перебування та Центр обліку бездомних осіб, КЗ «Міський центр соціальних служб» Івано-Франківської міської ради та Міський центр соціально психологічної реабілітації дітей та молоді з функціональними обмеженнями «Дивосвіт» [5].

Аналізуючи структуру департаменту слід зазначити, що кожна ланка має власні повноваження, що обумовлені низкою завдань, які покликані забезпечити ефективну роботу владного органу. Варто акцентувати на комплексному підході до системи соціального захисту населення, оскільки у департаменті наявні як управління для реалізації програм місцевого призначення, так і державного. Особливо важливим в наш час є наявність окремого управління для роботи з учасниками бойових дій, сім'ями загиблих та внутрішньо переміщеними особами, оскільки наразі дані категорії є одними з найуразливіших. Додатково слід відзначити існування відділу електронного документообігу та комп'ютерних програм. Таким чином, ми можемо стверджувати, що департамент активно впроваджує у своїй роботі концепції е-врядування для автоматизації роботи органу. Стандартними є підрозділи з фінансової, правової та господарської підтримки, які займаються веденням бухгалтерського обліку, юридичним супроводом, кадровою політикою та контролю матеріально-технічного забезпечення органу місцевого самоврядування.

У таблиці 2.1 представлені кількісна та якісна структури персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради. Даний аналіз дозволяє не лише оцінити динаміку у кількості членів колективу, але й з'ясувати тенденції оптимальної кадрової політики, яку для себе обрав цей орган виконавчої влади. Проведення такого дослідження є необхідним для розуміння загальної кадрової ситуації в установі, виявлення змін у структурі персоналу та адаптації до сучасних вимог управління.

Таблиця 2.1 – Кількісна та якісна структури персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради за 2021-2024 рр.

Показник	2021		2022		2023		2024		Відхилення					
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2024/2023		2024/2022		2024/2021	
									осіб	%	осіб	%	осіб	%
Облікова чисельність у тому числі:	49	100	41	100	37	100	43	100	6	16,2	2	4,9	-6	-0,12
Керівники	16	32,7	14	34,1	10	27,03	13	30,2	3	30,0	-1	-7,1	-3	-0,19
Фахівці	33	67,3	27	65,9	27	72,97	30	69,8	3	11,1	3	11,1	-3	-9,1
Структура персоналу за гендерною ознакою														
Жінки	34	69,4	31	75,6	29	78,4	36	83,7	7	24,1	5	16,1	2	5,9
Чоловіки	15	30,6	12	29,3	8	21,6	7	16,3	-1	-12,5	-5	-41,7	-8	-53,3
Структура персоналу за рівнем освіти														
Вища освіта	41	83,7	37	90,2	32	86,5	36	83,7	4	12,5	-1	-2,7	-5	-12,2
Неповна, базова вища та середньо спеціальна освіта	8	16,3	4	9,8	5	13,5	7	16,3	2	40,0	3	75,0	-1	-12,5
Структура персоналу за віком														
До 29 років	6	12,2	8	19,5	7	18,9	9	20,9	2	28,6	1	12,5	3	50,0
30-39 років	14	28,6	12	29,3	10	27,0	11	25,6	1	10,0	-1	-8,3	-3	-21,4
40-49 років	10	20,4	9	22,0	8	21,6	10	23,3	2	25,0	1	11,1	0	-
50-59 років	10	20,4	7	17,1	6	16,2	7	16,3	1	16,7	0	-	-3	-30,0
Більше 60 років	9	18,4	5	12,2	6	16,2	6	14,0	0	-	1	20,0	-3	-33,3
Структура персоналу за стажем роботи в органі влади														
Менше 1 року	3	6,1	5	12,2	4	10,8	5	11,6	1	25,0	0	-	2	66,7
1-3 роки	12	24,5	11	26,8	10	27,0	12	27,9	2	20,0	1	9,1	0	-
3-7 років	17	34,7	14	34,1	12	32,4	13	30,2	1	8,3	-1	-7,1	-4	-23,53
7-10 років	8	16,3	5	12,2	7	18,9	6	14,0	-1	-14,3	1	20,0	-2	-25,0
Більше 10 років	9	18,4	6	14,6	4	10,8	7	16,3	3	75,0	1	16,7	-2	-22,22

Джерело: складено автором за [5]

Згідно з проведеним аналізом кількісної та якісної структури персоналу Департаменту соціальної політики Івано-Франківської міської ради за 2021–2024 роки, можна констатувати наявність системних змін у кадровому складі, зумовлених низкою зовнішніх і внутрішніх чинників, передусім впливом воєнного стану в країні.

Перш за все, слід сказати, що одним із ключових наслідків запровадження воєнного стану стало суттєве скорочення чисельності персоналу. Даний процес був обумовлений як мобілізацією державних службовців до лав Збройних сил України, так і вимушеним переміщенням працівників за кордон. Водночас ситуація підвищеного стресу, невизначеності та емоційного виснаження сприяла зниженню мотивації залишатися на державній службі, що надалі призвело до вигорання працівників і кадрового відтоку.

Окремої уваги потребує вплив мобілізаційних процесів на гендерну структуру персоналу. Спостерігається різке зменшення частки чоловіків у колективі, що є прямим наслідком їх призову до війська. Відповідний фактор призвів не лише до якісного переформатування персонального складу в напрямку фемінізації, а й до нерівномірного розподілу навантаження на колектив: з огляду на переважання жінок серед працівників, функціональне навантаження на них зросло, що також негативно вплинуло на якість виконання службових обов'язків.

Актуальним викликом залишаються проблеми, пов'язані з нестачею кадрів. Зокрема, було зафіксовано зменшення частки досвідчених працівників із тривалим стажем, що позбавляє організацію інституційної пам'яті та знижує стійкість управлінської системи до кризових умов. Натомість спостерігається зростання частки новопризначених працівників із малим стажем роботи, що вказує на спроби відновлення кадрового потенціалу. Проте нові фахівці часто не мають належної підготовки та потребують професійного супроводу, що, своєю чергою, створює додаткові виклики для функціонування органу влади. Крім того, виявлено дисбаланс у віковій структурі персоналу, що ускладнює процес формування ефективних міжпоколінневих команд і передачі досвіду.

Загалом, результати дослідження свідчать про те, що система управління персоналом у державному органі потребує адаптації до нових реалій, включаючи посилення кадрової політики, розвиток навчальних та адаптаційних механізмів, а також підвищення стійкості до зовнішніх викликів, зокрема, пов'язаних із військовими діями.

2.2. Аналіз системи управління персоналом Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради

Для того, щоб коректно оцінити поточну стратегію управління персоналом у Департаменті соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради слід звернути увагу на дві ключові позиції: динаміка посадових окладів та показники руху персоналу.

Розпочнемо з того, що показник оплати праці дозволяє проаналізувати, наскільки конкурентоспроможною є сфера державної служби в порівнянні з іншими галузями. Якщо посадові оклади за тривалий час змінюються мінімально чи не змінюються загалом, або не відповідають ринковим умовам, це спричиняє не лише демотивацію персоналу, але й є фактором, що буде впливати на активність залучення нових робітників в установу. Зрештою ми можемо стикнутися й з ризиком втрати вже наявних кваліфікованих кадрів, тому розуміння внутрішніх тенденцій надасть змогу адекватно оцінити, наскільки та чи інша людина замотивована до виконання власних посадових обов'язків.

Варто сказати, що з 2024 року в Україні діє система «70/30», де 70% – посадовий оклад, а 30% – премії. До 2024 року зарплата держслужбовця мала таке співвідношення: 40% – оклад, 60% – варіативна складова: премії, надбавки за вислугу, ранг, інтенсивність праці через брак кадрів, коли один працівник виконував роботу за декількох. Пенсійне забезпечення у розмірі 60% від розміру заробітної плати залишили лише для деяких категорій згідно з прийняттям постанов Кабінету міністрів України «Деякі питання пенсійного забезпечення окремих категорій осіб» (2016) та «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації

посад у 2024 році» (2023) [7, 16]. Останній з перелічених документів був створений з метою систематизації умов оплати праці державних службовців з урахуванням класифікації посад. Однак на практиці, через прийняті рішення, більшість держслужбовців, таких як спеціалісти, бухгалтери, територіальні керівники та інші працівники, вже з початку року отримали значні скорочення у зарплаті. У деяких випадках це зниження становило навіть до половини від попереднього рівня.

Огляд розмірів заробітної плати працівників та аналіз її динаміки Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради наведений в таблицях 2.2 та 2.3.

Протягом 2021–2024 років спостерігається чітка тенденція до зростання посадових окладів для державних службовців, зокрема найбільш відчутне підвищення відбулося у 2024 році. Наприклад, для 1 рангу оклад зріс із 12 100 грн у 2021 році до 23 100 грн у 2024 році. Подібна динаміка спостерігається і в інших рангах, хоча в абсолютних числах темпи приросту знижуються на нижчих позиціях. Проте більш глибокий аналіз демонструє, що зростання посадових окладів відбулося за рахунок зниження частки преміальної складової в загальній структурі заробітної плати. Відносне зменшення премії знижує гнучкість інструментів мотивації персоналу, оскільки преміальна частина традиційно виступала регулятором результативності, інструментом заохочення та відзначення.

Таке структурне зрушення – від гнучкої системи заохочення до фіксованих виплат – може мати негативні наслідки для системи управління персоналом. Особливо в умовах воєнного стану, коли нестабільність, високий рівень стресу та навантаження потребують не лише стабільної оплати, а й гнучких механізмів підтримки та винагороди. Таким чином, ми можемо говорити про те, що зменшення гнучкості системи матеріального стимулювання об'єктивно підвищує ризики зниження професійної ефективності державних службовців, поглиблення кадрової нестабільності та втрати інституційної спроможності органів державної влади в умовах підвищеної соціально-економічної напруги.

Таблиця 2.2 – Аналіз розміру заробітної плати працівників Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради 2021-2024 рр.

Ранг	2021				2022				2023				2024			
	Осіб	Посадовий оклад	Премія	Надбавки за ранг	Осіб	Посадовий оклад	Премія	Надбавки за ранг	Осіб	Посадовий оклад	Премія	Надбавки за ранг	Осіб	Посадовий оклад	Премія	Надбавки за ранг
9	9	4540,00	6610,00	200,00	6	4760,00	6940,00	200,00	7	5090,00	7435,00	200,00	8	9310,00	3990,00	200,00
8	6	4670,00	6705,00	300,00	7	4900,00	7050,00	300,00	5	5240,00	7560,00	300,00	6	9730,00	4170,00	300,00
7	5	5300,00	7550,00	400,00	6	5560,00	7940,00	400,00	4	5950,00	8525,00	400,00	5	10290,00	4410,00	400,00
6	7	5950,00	8425,00	500,00	5	6240,00	8860,00	500,00	6	6680,00	9520,00	500,00	3	11550,00	4950,00	500,00
5	6	6100,00	8550,00	600,00	4	6400,00	9000,00	600,00	3	6850,00	9675,00	600,00	4	11830,00	5070,00	600,00
4	4	6300,00	8750,00	700,00	3	6610,00	9215,00	700,00	4	7070,00	9905,00	700,00	6	12180,00	5220,00	700,00
3	3	6700,00	9250,00	800,00	4	7030,00	9745,00	800,00	3	7520,00	10480,00	800,00	5	13370,00	5730,00	800,00
2	5	7550,00	10425,00	900,00	3	7920,00	10980,00	900,00	2	8480,00	11820,00	900,00	3	14840,00	6360,00	900,00
1	4	12100,00	17150,00	1000,00	3	12700,00	18050,00	1000,00	3	13510,00	19265,00	1000,00	3	23100,00	9900,00	1000,00

Джерело: складно автором за [17]

Для повнішого розуміння впливу змін у структурі оплати праці на загальний дохід працівників доцільним є аналіз динаміки сукупного розміру заробітної плати у 2021–2024 роках (таблиця 2.3). Зазначений аналіз дозволяє виявити не лише тенденції абсолютного й відносного зростання доходів, а й особливості розподілу фінансових ресурсів між різними рівнями державної служби.

Отримані результати свідчать про наявність сталого зростання заробітної плати в усіх групах працівників, однак це зростання має нерівномірний характер як у часовому, так і у структурному вимірах. Спостерігається поступове скорочення темпів приросту заробітної плати у працівників вищих рангів, що може бути інтерпретовано як свідчення прагнення до зменшення внутрішньої диференціації в системі оплати праці. Водночас більш високі темпи зростання на середніх і нижчих рівнях можуть вказувати на прагнення посилити мотиваційний потенціал державної служби серед найбільш навантажених категорій персоналу.

Разом з тим загальна динаміка зростання заробітної плати залишається порівняно помірною, що не відповідає рівню викликів, які постали перед державними службовцями в умовах воєнного стану. Зниження питомої ваги преміальної частини у структурі винагороди, зафіксоване у попередньому аналізі, обмежує можливості оперативного стимулювання працівників і знижує гнучкість кадрової політики. У таких умовах навіть номінальне підвищення заробітної плати не компенсує втрачені інструменти підтримки професійної активності й мотивації.

Таким чином, можна констатувати, що відбувається трансформація підходів до матеріального стимулювання державних службовців: пріоритет надається стабільності виплат за рахунок гнучкості системи винагородження, що створює ризики зниження ефективності кадрової політики в середньостроковій перспективі, особливо в частині збереження мотивації, залучення та утримання висококваліфікованих працівників. Відсутність дієвих механізмів заохочення потенційно може призвести до формалізації трудової поведінки, втрати ініціативності та зростання прихованого незадоволення серед персоналу, що в умовах кризових ситуацій особливо загрожує стійкості функціонування органів влади.

Таблиця 2.3 – Динаміка розміру заробітної плати працівників Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради 2021-2024 рр.

Ранг	Розмір заробітної плати				Відхилення					
	2021	2022	2023	2024	2024/2023		2024/2022		2024/2021	
					грн	%	грн	%	грн	%
9	11350,00	11900,00	12725,00	13500,00	775,00	6,1	1600,00	13,4	2150,00	18,9
8	11675,00	12250,00	13100,00	14200,00	1100,00	8,4	1950,00	15,9	2525,00	21,6
7	13250,00	13900,00	14875,00	15100,00	225,00	1,5	1200,00	8,6	1850,00	14,0
6	14875,00	15600,00	16700,00	17000,00	300,00	1,8	1400,00	9,0	2125,00	14,3
5	15250,00	16000,00	17125,00	17500,00	375,00	2,2	1500,00	9,4	2250,00	14,8
4	15750,00	16525,00	17675,00	18100,00	425,00	2,4	1575,00	9,5	2350,00	14,9
3	16750,00	17575,00	18800,00	19900,00	1100,00	5,9	2325,00	13,2	3150,00	18,8
2	18875,00	19800,00	21200,00	22100,00	900,00	4,2	2300,00	11,6	3225,00	17,1
1	30250,00	31750,00	33775,00	34000,00	225,00	0,7	2250,00	7,1	3750,00	12,4

Джерело: складно автором за [17]

В контексті дослідження вважається доречним аналіз показників руху персоналу, оскільки вони дозволяють оцінити ефективність кадрової політики, виявити проблеми у процесах залучення та утримання працівників, а також визначити рівень стабільності та мобільності кадрів в організації.

З огляду на дані таблиці 2.4, ми можемо проаналізувати результативність управлінських рішень у сфері кадрової політики, виявити тенденції втрати працівників та зрозуміти вплив зовнішніх чи внутрішніх факторів на стабільність колективу.

Таблиця 2.4 – Показники руху персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради 2021-2024 рр.

Назва показника	Значення показника			
	2021	2022	2023	2024
Облікова чисельність працівників	49	41	37	43
Кількість прийнятих працівників	3	2	1	6
Кількість звільнених працівників	1	0	4	3
Кількість змінених посад	4	5	6	4
Кількість працівників, що залишились	41	34	26	30
Оборот із прийняття	0,06	0,05	0,03	0,14
Оборот зі звільнення	0,02	0	0,11	0,07
Чисельність працівників, що змінилися	1	0	1	3
Чисельність працівників, що пропрацювали весь період	48	41	33	40

Джерело: складено автором за [5]

Аналіз показників руху персоналу Департаменту соціальної політики виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради у 2021–2024 роках дає підстави говорити про низку тривожних тенденцій, які прямо вказують на недосконалість чинної системи адаптації, мотивації та утримання кадрів на державній службі. Хоча поверховий аналіз коефіцієнтів обороту за прийняттям і

звільненням демонструє відносну стабільність більш глибоке вивчення динаміки дозволяє виявити структурні проблеми, що потребують негайної уваги.

Департамент соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради підпорядковується чинному законодавству нашої держави, тож коли у 2022 році було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який регламентував спрощення процедури прийому державних службовців на вакантні посади, це сприяло прискоренню процесу формування кадрового складу в даному органі місцевого самоврядування. Серед основних змін варто виокремити [20]:

- відмову від конкурсного відбору;
- спрощену процедуру призначення (подання заяви, заповнення особистої картки, надання документів).

З огляду на дані зміни процедура підбору персоналу дійсно здійснюється легше, проте не завжди якісніше. Облікова чисельність працівників за досліджуваний період зменшилася з 49 у 2021 році до 43 у 2024-му, досягнувши найнижчого показника у 2023 році – 37 осіб. Така тенденція свідчить про скорочення кадрового потенціалу департаменту, яке, ймовірно, зумовлено не лише організаційними змінами, а й низьким рівнем утримання персоналу. Особливо показовим є 2023 рік, коли при мінімальній кількості прийнятих працівників (1 особа) було звільнено 4, а кількість працівників, що залишилися, знизилась до 26. Це показник, що засвідчує неспроможність системи адаптації інтегрувати нових працівників та водночас втримати чинних. Вже наступного року, у 2024-му, спостерігається сплеск прийняття на роботу – 6 осіб, що виглядає як спроба компенсувати попередній кадровий дефіцит. Втім, показник звільнень залишається високим – 3 особи, що ставить під сумнів ефективність заходів з адаптації та утримання персоналу.

Коефіцієнти обороту за прийняттям і звільненням у 2024 році (0,14 та 0,07 відповідно) демонструють помітне зростання порівняно з попередніми роками. Оборот за прийняттям подвоївся порівняно з 2021–2022 роками, що свідчить про

спробу заповнити вакантні посади. Навіть невелика плинність кадрів в таких структурах часто супроводжується втратою інституційної пам'яті, порушенням безперервності виконання програм і зниженням рівня довіри з боку громадян. Показники зміни посад упродовж чотирьох років залишаються відносно стабільними, що свідчить про певну динаміку в межах органу. Проте якщо зіставити ці дані з кількістю працівників, які залишилися, та кількістю тих, що пропрацювали увесь рік, видно, що реальної вертикальної мобільності практично не відбувається. Таким чином, навіть внутрішні переміщення не забезпечують ані кар'єрного зростання, ані мотивації до тривалого перебування на службі.

У сукупності ці дані засвідчують кризу мотиваційної моделі, яка базується не на прозорих інструментах професійного розвитку, а на формальній зайнятості, часто без глибокої прив'язаності до інституції. Система адаптації не встигає реагувати на сучасні виклики, зокрема ті, що виникають у контексті війни – психологічна вразливість, гнучкість умов праці, потреба у нових компетенціях. Отже, на перший погляд, незначні коливання показників приховують під собою серйозні виклики в системі управління персоналом. Сучасні реалії, зокрема воєнний стан, лише підсилюють вразливість кадрового ресурсу. Без системного перегляду підходів до адаптації, мотивації та професійного розвитку державних службовців – особливо на місцевому рівні – державна служба ризикує втратити свою спроможність оперативно реагувати на виклики та забезпечувати якісне надання послуг населенню.

З цією метою було організовано опитування працівників Департаменту соціальної політики виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради для комплексного виявлення слабких місць у системі адаптації новопризначених працівників та загальної практики управління персоналом в органі державної влади. В опитуванні брало участь 43 респонденти за допомогою Google-форми (Додаток А), яка складається з 10 питань та двох блоків: загальні відомості, а також виявлення бар'єрів та системних обмежень під час адаптаційного періоду. Результати опитування представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати опитування

Питання	Варіанти відповідей	Відсоток респондентів
1. Яку категорію має Ваша посада на державній службі?	Категорія «А»	30,2%
	Категорія «Б»	44,2%
	Категорія «В»	25,6%
2. Скільки років Ви працюєте в органах державної влади?	Менше 1 року	11,6%
	1-3 роки	27,9%
	3-7 років	30,2%
	7-10 років	14,0%
	10+ років	16,3%
3. Яке твердження описує процес адаптації, який Ви пройшли при вступі на посаду?	Система адаптації була чітко організованою та ефективною	32,6%
	Основні знання були надані, але підтримки було недостатньо	53,5%
	Більшість необхідної інформації доводилось шукати самостійно	14,0%
4. Чи були ситуації, коли вам бракувало чітких інструкцій або підтримки під час виконання завдань?	Так, часто	44,2%
	Інколи	32,6%
	Ніколи	23,3%
5. Чи змінилися ваші функціональні обов'язки або умови праці у зв'язку з воєнним станом?	Так, суттєво	32,6%
	Частково	39,5%
	Ні, не змінилися	27,9%
6. Чи вплинули ці зміни (якщо були) на вашу впевненість у власній роботі?	Так, зменшилась	30,2%
	Ні, залишилась на тому ж рівні	32,6%
	Навпаки зросла	11,6%
	Важко відповісти	25,6%
7. Що з наведеного виявилось найбільш несподіваним або проблемним у вашій роботі? (не більше 3-х варіантів)	Рівень оплати праці	41,9%
	Обсяг / інтенсивність навантаження	60,5%
	Комунікація з керівництвом	37,2%
	Відсутність чітких інструкцій / регламенту	41,9%

Продовження таблиці 2.5

Питання	Варіанти відповідей	Відсоток респондентів
7. Що з наведеного виявилось найбільш несподіваним або проблемним у вашій роботі? (не більше 3-х варіантів)	Обмежені можливості розвитку / просування	32,6%
	Недостатня підтримка під час адаптації	2,3%
7. Що з наведеного виявилось найбільш несподіваним або проблемним у вашій роботі? (не більше 3-х варіантів)	Неефективні робочі інструменти	2,3%
	Нестабільність	2,3%
	Відсутність зворотного зв'язку	2,3%
8. Наскільки ви почувалися психологічно комфортно під час адаптаційного періоду?	Відчував(ла) психологічне виснаження	16,3%
	Напружено / тривожно	20,9%
	Нейтрально	27,9%
	Скоріше комфортно	20,9%
	Відчував(ла) психологічне виснаження	14,0%
9. Як би ви оцінили рівень стабільності та організованості в роботі департаменту останнім часом?	Високий рівень стабільності	20,9%
	Помітні труднощі в управлінні	32,6%
	Часті зміни та дезорганізація	27,9%
	Важко оцінити	18,6%
10. Якою була роль вашого наставника у вашому професійному становленні?	Взагалі не взаємодівав(ла)	9,3%
	Залишався осторонь / не впливав	20,9%
	Нейтрально	41,9%
	Переважно формальна участь	16,3%
	Активна участь, регулярна підтримка	11,6%

Джерело: складено автором

Результати опитування засвідчують не лише загальну картину функціонування системи адаптації, а й глибокі структурні деформації у сфері управління персоналом, які особливо проявляються в умовах воєнного стану. На перший погляд, формалізовані механізми адаптації справляють враження наявності

впорядкованої системи – проте динаміка відповідей співробітників показує, що за зовнішньою уніфікацією ховається невизначеність, фрагментарність і брак реальної підтримки.

Найбільший відсоток респондентів відзначив, що основні знання їм було надано, але підтримка залишалася обмеженою, що дозволяє говорити про неефективність не стільки нормативного підґрунтя, скільки практичного його втілення. У такій системі ключова роль наставника або взагалі зникає, або зводиться до декларативної – більшість респондентів оцінили його участь як нейтральну або формальну, що свідчить про відсутність особистісно орієнтованої моделі професійного супроводу. Ще однією тривожною ознакою є те, що понад 60% опитаних вказали на відчутну зміну умов праці внаслідок воєнного стану, при цьому майже третина визнала, що це зменшило їхню впевненість у власній роботі. Факт трансформації робочого середовища не є проблемою сам по собі – питання в тому, що працівники не отримують системного пояснення нових вимог, їх не готують до змін, не супроводжують у період трансформації. У такому контексті почуття дезорганізації, згадане понад 60% учасників опитування, виглядає не випадковим, а закономірним результатом розмитого управління. Водночас психологічний компонент адаптації виявляється чи не найбільш вразливим. Рівень тривожності та виснаження серед новоприйнятих працівників свідчить про відсутність середовища психологічної безпеки, а отже – і передумов для стабільного професійного зростання. Комбінація зовнішнього тиску (воєнний стан), внутрішньої невизначеності (розпливчасті інструкції, слабе керівництво) та відсутності підтримки створює ефект «плинного входження», коли людина, навіть залишаючись у системі, не відчуває себе її частиною.

Таким чином, опитування викриває низку системних проблем, які ускладнюють адаптацію персоналу і ставлять під загрозу ефективність управління. З-поміж них критичними є: порушення організаційної сталості внаслідок нестабільного середовища; розрив між задекларованими стандартами і реальними умовами праці; формалізація наставницьких практик; ігнорування психологічного добробуту працівників. Без глибокої переоцінки цих аспектів система управління

персоналом ризикує втратити не лише ефективність, а й людський ресурс як основу інституційної спроможності.

2.3 Шляхи удосконалення системи адаптації персоналу державної служби в умовах воєнного стану

В процесі дослідження системи управління персоналом Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради було виявлено ряд проблем та тенденцій, серед яких:

- дестабілізація системи управління персоналом в умовах воєнного стану;
- розбіжність між очікуваннями та реальними умовами праці;
- відсутність ефективної системи наставництва;
- психологічний дискомфорт.

Розглядаючи організацію системи управління персоналом в контексті сьогоденних умов, слід наголосити на тому, що ключовим фактором її недосконалості виступає наявність в Україні воєнного стану. В умовах війни державні установи змушені працювати в умовах дефіциту кадрів, адже частина співробітників мобілізована або змушена змінити місце проживання через безпекові загрози. Саме у зв'язку з цією проблемою керівництвом нашої країни було прийнято низку нормативно-правових актів зокрема Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у періоді воєнного стану» (2022), які регламентують оновлені положення в системі управління органів публічної влади.

Однією із найбільш кардинальних змін можна назвати дозвіл щодо призначення на ту чи іншу посаду державної служби без необхідності проведення конкурсу [20]. До війни дана процедура допомагала сторонам наступним чином:

- для претендентів на посаду це можливість довести свою кваліфікацію та отримати посаду на рівних умовах;

— для роботодавців це перспектива якісного відбору фахівців, які відповідають вимогам та мають необхідні навички, що знижуватиме ризик кадрових помилок і підвищуватиме ефективність державного управління.

Без наявності даного важливого етапу в системі управління персоналом державної служби відбувається значний розрив між очікуваннями працівників щодо умов праці та реальністю. До війни державна служба асоціювалася зі стабільністю, передбачуваністю та чіткими посадовими обов'язками, однак сьогодні ситуація кардинально змінилася. Ще однією серйозною проблемою стає відсутність ефективної системи наставництва. Унаслідок значної плинності кадрів нові співробітники часто опиняються без належної підтримки та змушені самостійно освоювати складні процеси. Відповідна ситуація суттєво впливає на якість виконання посадових обов'язків і збільшує ризик управлінських помилок. Водночас досвідчені працівники, які могли б допомогти з адаптацією новачків, часто перевантажені роботою та не мають змоги приділяти достатньо уваги навчанню нових колег. Окрім цього, воєнний стан спричиняє постійний психологічний дискомфорт серед державних службовців. Стрес через бойові дії, невизначеність майбутнього, страх за життя рідних та власну безпеку створюють додатковий тиск, що негативно впливає на емоційний стан працівників. Багато хто працює в умовах хронічного стресу, що призводить до емоційного вигорання, зниження мотивації та втрати працездатності.

Проте слід зазначити, що дані виклики не є фатальними та з високою долею ймовірності можуть бути подолані ще на початкових стадіях власного виникнення. Більшість з них мають гнучкі рішення, які передбачають системний підхід до управління персоналом ще на етапі адаптації персоналу. Варто сказати, що в системі управління персоналом замало говорити лише про оперативне реагування на існуючі труднощі. Владні органи так само мають розробляти додаткові попереджувальні механізми, які б мали на меті мінімізувати ризики дестабілізації системи управління персоналом, забезпечити своєчасне виявлення проблем на ранніх стадіях та запобігти виникненню конфліктів і стресових ситуацій серед співробітників.

Для ефективної адаптації на державній службі необхідно забезпечити комплексну інформаційну підготовку кандидата, що включає ознайомлення з нормативною базою, функціональними обов'язками, структурою органу та ключовими принципами роботи. Використання інформаційно-комунікаційних технологій (буклети, відео, презентації) спрощує цей процес, роблячи навчання більш доступним і структурованим. Важливими є також зустрічі з чинними посадовцями, які сприяють обміну практичним досвідом і формуванню реалістичного уявлення про специфіку держслужби. Регулярний моніторинг знань і психологічної готовності кандидата дозволяє оцінити його спроможність ефективно виконувати посадові обов'язки та проаналізувати ймовірність того, чи буде здатна особа продовжувати власний професійний шлях в даному напрямку.

Варто сказати, що процес адаптації має очолювати людина, яка дійсно прагне навчати, допомагати та пояснювати, оскільки примусове призначення наставника буде мати лише негативний вплив на весь процес. В рекомендаціях від НАДС вказані лише такі критерії обору наставника як наявність вищої освіти, досвід роботи в органах державної влади не менше 2-х років, гарна репутація в колективі тощо [1]. Проте питання в тому, що цих якостей недостатньо для проведення якісної адаптації для новоприбулих працівників, в чому і полягає ще одна проблема системи управління персоналом. Наставники повинні мати базові навички менторської підтримки, зокрема вміння ефективно передавати знання, комунікувати та мотивувати нових працівників. Крім того, важливою є їхня здатність адаптувати стиль навчання до індивідуальних потреб підлеглого, пояснювати складні процеси простою мовою та створювати сприятливу атмосферу для професійного розвитку, в чому можуть допомогти професійні курси. Додатковою перевагою буде матеріальне заохочення наставників, оскільки, як було з'ясовано раніше, питання оплати в органах державної влади постає доволі таки гостро.

Останнім у списку, але не останнім за значенням є психологічний добробут працівників під час робочого процесу. Нова робота – це майже завжди стрес для організму, оскільки вимагає швидкої адаптації до нових умов, правил і колективу, а

в контексті державної служби ще й глибокого занурення в нормативно-правову базу, розуміння внутрішніх процедур та дотримання жорстких регламентів. Окрім того, що процес отримання фідбеку від наставника має відповідати етичним стандартам та не бути формальним або упередженим, він також повинен бути конструктивним і сприяти професійному розвитку працівника. Додатково кандидат не має відчувати тиск з боку колективу або керівництва вищої ланки. Проте, якщо такі ситуації і трапляються, державний службовець має бути ознайомлений з процедурою захисту своїх прав та механізмами врегулювання конфліктних ситуацій. Саме тому в органах влади мають бути присутні фахівці, які б змогли проводити консультації щодо емоційного інтелекту, вирішення конфліктних ситуацій та управління стресом.

Узагальнена характеристика ключових проблем та методика їхнього вирішення вказана на рисунку 2.2

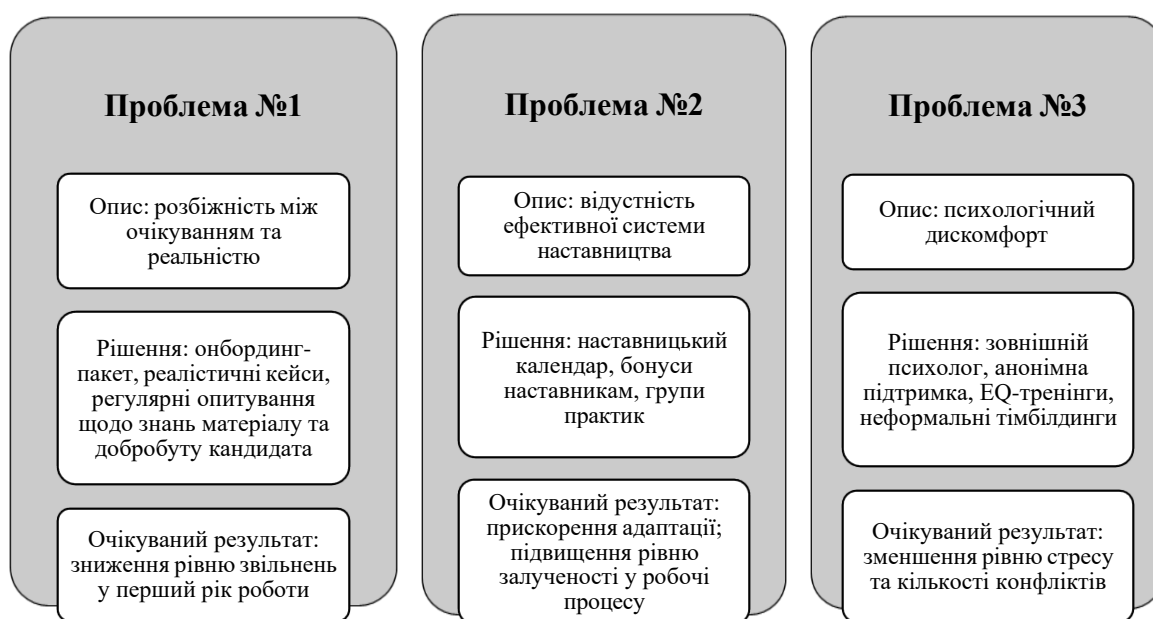


Рис. 2.2 – Ключові проблеми адаптації державних службовців у Департаменті соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради та шляхи їх вирішення

Джерело: складено автором

З метою усунення всіх вище зазначених проблем належним чином потребується розробка такого адаптаційного плану, який би враховував такі аспекти як поступове занурення в робочі процеси без зайвого тиску, відстеження прогресу кандидата, регулярні наставницькі зустрічі, практичні завдання тощо. Нижче у таблиці 2.6 представлена саме така система, яка поєднує в собі 8 блоків, які сумарно складають 180 днів адаптаційного періоду відповідно до рекомендацій НАДС. Стандартна процедура адаптації охоплює 5 основних етапів, серед яких підготовчий, вступний, ознайомчий, входження в посаду та соціальна інтеграція та занурення в роботу, що також враховано при складанні плану [1].

Адаптаційний план відзначається детальною структурою, що суттєво відрізняє його від стандартних підходів у державних органах. Замість загального опису посадових обов'язків, який зазвичай подається у вигляді шаблонного документа під час адаптації у Департаменті соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради, кожен етап містить чітке роз'яснення змісту навчання, застосовуваних методів та очікуваних результатів. Такий підхід усуває невизначеність, що часто виникає у новопризначених службовців, і забезпечує швидке занурення в робочий процес.

Запропонована система орієнтується не лише на набуття професійних компетентностей, а й на формування корпоративної культури, цінностей державної служби та розуміння стандартів етичної поведінки. Особливу увагу приділено закріпленню за новим працівником наставника, що сприяє неформальній підтримці та оперативному розв'язанню практичних питань. Такий підхід дозволяє новому службовцю швидше адаптуватися до особливостей організаційного середовища та розвивати навички командної взаємодії. Крім того, адаптаційний план передбачає обов'язкове проведення проміжних оцінювань результатів на ключових етапах, що дозволяє своєчасно виявляти труднощі та вживати коригувальних заходів. Регулярний зворотний зв'язок допомагає підвищити мотивацію новопризначеного службовця та зміцнити його впевненість у власних силах.

Таблиця 2.6 – Індивідуальний адаптаційний план державного службовця у Департаменті соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради

Тривалість (у днях)	Назва блоку	Опис	Інструменти	Практична користь
10	Вступ і базова орієнтація	Розширене ознайомлення з колективом, структурою, цінностями, ключовими завданнями департаменту. Аналіз стартового рівня, зустріч з наставником, знайомство з кейсами з практики	Welcome book, анкетування, індивідуальний маршрут, інтерактивні зустрічі	Зниження тривоги, розуміння контексту роботи, старт особистісного зв'язку з командою, мотивація
20	Законодавство та стандарти державної служби + практичні кейси	Поглиблене вивчення законів «Про держслужбу», «Про запобігання корупції», діловодство, етика, звернення громадян. Щотижневе тестування та обговорення реальних кейсів з антикорупційної та адміністративної практики	Відеокурси, кейс-аналіз, дискусії, симуляції, тести	Формування системної бази знань, навички застосування законодавства у практичних ситуаціях
20	Soft skills держслужбовця + інтерактивна практика	Комунікація з громадськістю, робота з конфліктами, планування, стресостійкість. Відпрацювання навичок через реальні сценарії роботи з соціально вразливими категоріями населення	Тренінги, рольові ігри, симуляції, тести DISC/MBTI для виявлення типу особистості	Здатність ефективно працювати з людьми, покращення комунікаційних навичок, стресостійкість
25	Практика в підрозділі (базова) + зворотний зв'язок	Складання документів, робота з базами, участь у засіданнях, регулярний аналіз помилок та фідбек від керівника	Документообіг, шаблони, CRM	Отримання впевненості в повсякденній роботі, закріплення базових навичок, адаптація до робочого процесу
15	Міжфункціональна взаємодія (адаптивний етап)	Ознайомлення з роботою суміжних відділів (тільки після базової практики), участь у крос-функціональних проєктах	Shadowing, інтерв'ю з фахівцями, мапа процесів, реальні кейси взаємодії	Розуміння системної взаємодії, покращення міжвідділової комунікації

Продовження таблиці 2.6

Тривалість (у днях)	Назва блоку	Опис	Інструменти	Практична користь
20	Комплексні практичні кейси + тестування	Проходження кейсів з усього вивченого, аналіз помилок	Електронні тести, кейсбуки, сесія зворотного зв'язку	Закріплення знань, впевненість у власних силах, здатність адаптувати знання до реальних умов
45	Реальна самостійна робота з ко-наглядом + наставництво	Виконання завдань, ініціативна робота, супровід документів, комунікація з громадянами/органами, ведення справ. Щотижневе обговорення результатів з наставником	Інструменти підрозділу, план-графік задач, щотижневі звіти, наставництво	Адаптація до робочого ритму, автономність, усвідомлення відповідальності
25	Оцінка, розвиток і кар'єрне планування	Самоаналіз, зустріч з наставником, зворотний зв'язок, презентація напрацювань перед керівництвом	Фрейм компетенцій, індивідуальний план розвитку, зворотний зв'язок від керівників	Усвідомлення перспектив, формування довгострокової мотивації, визначення напрямків подальшого розвитку

Джерело: складено автором

Послідовність програми вибудована з урахуванням логічного нарощування компетенцій: початковий етап передбачає ознайомлення зі структурою, аналіз стартового рівня та адаптацію до колективу, після чого поступово відбувається засвоєння законодавчих норм і стандартів державної служби. Поглиблене вивчення нормативно-правової бази доповнюється розглядом практичних кейсів, що дозволяє не лише опанувати теоретичні положення, а й навчитися їх застосовувати. Розвиток комунікативних навичок, робота із конфліктними ситуаціями та відпрацювання взаємодії з громадянами формують здатність ефективно функціонувати в умовах реальної адміністративної діяльності.

На відміну від традиційних методів підготовки, де навчання часто зводиться до самостійного опрацювання законодавства або короткого інструктажу, ця програма включає обов'язкове практичне відпрацювання кожного блоку. Використання кейс-методу, симуляцій, рольових ігор та тестувань сприяє не лише кращому засвоєнню матеріалу, а й виробленню навичок прийняття рішень у складних ситуаціях. Особливу увагу приділено міжфункціональній взаємодії, що є критично важливим аспектом державного управління. Ознайомлення з роботою суміжних підрозділів та залучення до крос-функціональних проєктів дозволяє новим працівникам зрозуміти механізми прийняття рішень і налагодити ефективну комунікацію між відділами.

Систематичний зворотний зв'язок із наставником усуває ризики дезорієнтації та дає змогу своєчасно коригувати дії новопризначеного службовця. Кожен етап супроводжується обговоренням допущених помилок, рекомендаціями щодо їх виправлення та аналізом можливих шляхів удосконалення. Така модель значно прискорює адаптацію та сприяє формуванню усвідомленої відповідальності за результати власної діяльності.

Завершальний етап передбачає презентацію напрацювань, самооцінку прогресу та побудову індивідуальної траєкторії професійного розвитку. Замість формального завершення випробувального періоду працівник отримує можливість чітко окреслити перспективи кар'єрного зростання, що мотивує до подальшого вдосконалення та активної участі у житті державної служби.

Проте слід зазначити, що дослідження прогресу процесу адаптації має оцінюватися з позиції як кандидата, так і наставника та бути неупередженим, враховуючи як об'єктивні результати виконання завдань, так і суб'єктивне сприйняття учасниками. Важливо забезпечити баланс між формальними критеріями оцінки, такими як результати тестувань, якість виконаних завдань, рівень засвоєння законодавчої бази, та якісними показниками, що відображають рівень впевненості працівника, його адаптацію до корпоративної культури, здатність ефективно взаємодіяти з колегами та приймати самостійні рішення.

У цьому контексті особливої актуальності набуває застосування системи ключових показників ефективності (КРІ) як для новопризначеного службовця, так і для наставника. Введення КРІ для працівника дозволяє чітко зафіксувати очікувані результати адаптації на кожному етапі, забезпечуючи прозорість вимог і зменшуючи ризик суб'єктивних оцінок. Завдяки цьому новий працівник краще усвідомлює свої цілі, може самостійно відстежувати динаміку власного розвитку та розуміти зони, які потребують вдосконалення.

Одночасно встановлення КРІ для наставника є необхідним елементом підвищення якості супроводу процесу адаптації, що сприяє зміщенню акценту з формального виконання обов'язків на реальні результати підтримки нового працівника. Завдяки чітким критеріям оцінки роботи наставника (наприклад, успішність працівника за підсумками етапу адаптації, своєчасність надання консультацій, якість навчання основним процедурам) забезпечується його відповідальність за кінцевий результат. У свою чергу, це стимулює наставника активно залучатися до процесу інтеграції новачка, надавати більш систематизовану допомогу та оперативно реагувати на труднощі.

Запровадження КРІ для обох сторін дозволяє зробити процес адаптації керованим, вимірюваним і таким, що підлягає постійному вдосконаленню. Система взаємної відповідальності підвищує ефективність адаптаційних програм загалом, а також сприяє зниженню плинності кадрів, зміцненню організаційної культури та формуванню високопрофесійного кадрового потенціалу державної служби (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Система КРІ для адаптації державного службовця у Департаменті соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради

Назва блоку	КРІ для кандидата	КРІ для наставника
Вступ і базова орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> - Успішне проходження тесту по завершенню блока (80%+ правильних відповідей) - Активність у інтерактивних заходах ($\geq 90\%$ участі) - Зниження тривожності за результатами анкетування (бал $\geq 3,5/5$) - Оцінка рівня комфорту від знайомства з командою ($\geq 3,5/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> - Повне виконання плану ознайомлення (100%) - Оцінка задоволення кандидата матеріалами та процесом знайомства ($\geq 4/5$) - Зворотний зв'язок від кандидата щодо корисності інтерактивних заходів ($\geq 4/5$)
Законодавство та стандарти державної служби	<ul style="list-style-type: none"> - Успішне проходження тесту по завершенню блока (80%+ правильних відповідей) - Оцінка застосування знань в кейсах ($\geq 4/5$) - Активна участь в обговореннях ($\geq 80\%$) - Практична оцінка ефективності застосування знань у реальних ситуаціях ($\geq 4/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість успішно розв'язаних кейсів під керівництвом наставника ($\geq 80\%$ правильних рішень) - Вчасне проведення тестувань та аналізу помилок (90% за розкладом) - Якість підготовки матеріалів для тестування ($\geq 4/5$) - Рівень ефективності та релевантності кейсів ($\geq 4/5$)
Soft skills держслужбовця	<ul style="list-style-type: none"> - Успішне проходження тесту по завершенню блока (80%+ правильних відповідей) - Зростання комунікаційних навичок на $\geq 20\%$ - Вдало проведені симуляції ($\geq 4/5$) - Зниження тривожності при роботі з вразливими групами (самооцінка $\leq 3/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка тренінгу за відгуками ($\geq 4/5$) - 80% успішно виконаних симуляцій - Визначення зростання комунікаційних та стресостійких навичок ($\geq 20\%$)
Практика в підрозділі	<ul style="list-style-type: none"> - 90% виконання задач вчасно - 10% помилок або менше в документах - Самооцінка впевненості в роботі $\geq 3,5/5$ - Оцінка взаємодії з командою та керівництвом ($\geq 3,5/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> - 90% кандидатів успішно виконали базову практику - Вчасне надання фідбеку - Відсутність повторюваних критичних помилок у кандидата - Проведення обговорень з кандидатами для виявлення потреб у розвитку

Продовження таблиці 2.7

Назва блоку	КРІ для кандидата	КРІ для наставника
Міжфункціональна взаємодія	<ul style="list-style-type: none"> - 75% успішних результатів при крос-функціональних завданнях - Оцінка рівня розуміння процесів суміжних відділів ($\geq 80\%$) - Залученість у міжфункціональні проєкти ($\geq 80\%$) - Оцінка ефективності комунікації з іншими відділами ($\geq 3,5/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> - Організація 3 зустрічей з іншими відділами - Оцінка передачі інформації ($\geq 4/5$) - Ступінь залучення кандидата в роботу з іншими відділами ($\geq 80\%$)
Комплексні практичні кейси	<ul style="list-style-type: none"> - Результат підсумкового тестування ($\geq 85\%$) - Вміння аргументувати власне рішення в дискусії - Оцінка здатності вирішувати комплексні проблеми та вміння адаптувати рішення ($\geq 85\%$) 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% кандидатів успішно виконали кейси - Проведення зворотного зв'язку - Якість рекомендацій для розвитку ($\geq 4/5$) - Оцінка ефективності тестування для розвитку реальних навичок кандидата
Самостійна робота з ко-наглядом	<ul style="list-style-type: none"> - 80% самостійно виконаних завдань - Не більше 10% некритичних помилок - Оцінка взаємодії з громадянами ($\geq 3,5/5$) 	<ul style="list-style-type: none"> - 80% кандидатів стали автономними в роботі - Щотижневе обговорення результатів
Оцінка, розвиток і кар'єрне планування	<ul style="list-style-type: none"> - Створення індивідуального плану розвитку (ІПР) - Мотивація для подальшого розвитку $\geq 4/5$ - Визначення кар'єрних цілей та планів на наступний рік 	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінка ІПР кандидата за результатами ($\geq 4/5$) - 90% кандидатів завершили адаптацію успішно - Відстеження кар'єрного зростання через 6 місяців ($\geq 70\%$ зростання)

Джерело: складено автором

Отже, впровадження системи адаптації новопризначених державних службовців у зазначеному форматі дозволить досягти кількох важливих результатів. Перш за все, знизиться рівень стресу і психологічного вигорання серед працівників завдяки створенню механізмів підтримки їхнього психологічного здоров'я, що сприятиме збереженню працездатності та мотивації. Покращення системи наставництва дозволить забезпечити ефективну передачу знань і досвіду від досвідчених працівників до новачків, що збільшить швидкість та якість адаптації в робочому середовищі.

Індивідуальні адаптаційні плани сприятимуть більш систематичному освоєнню функціональних обов'язків, що підвищить професіоналізм працівників і зменшить кількість помилок. Окрім того, система допоможе зрівняти очікування нових співробітників із реаліями роботи в умовах державної служби, що сприятиме кращій інтеграції в команду і підвищить рівень задоволення від роботи. В результаті, організація виграє від підвищення ефективності роботи своїх працівників, зменшення плинності кадрів та поліпшення загального морального клімату в колективі. Завдяки цілям, які орієнтовані на підтримку психологічного та професійного розвитку, буде створено більш стійке робоче середовище, здатне адаптуватися до постійних змін в умовах воєнного стану.

Відтак, результати проведеного аналізу дозволяють констатувати наявність низки сутнісних проблем в організації процесу адаптації новопризначених державних службовців в умовах воєнного стану. Насамперед йдеться про відсутність уніфікованого підходу до формування індивідуальної траєкторії професійного входження працівників у нове службове середовище, фрагментарність методичного супроводу, недостатню ефективність системи наставництва, а також обмеженість інструментів оперативного моніторингу результатів адаптації.

Комплекс виявлених проблем ускладнює процес організаційної соціалізації новопризначених працівників, знижує їхню мотивацію до службової діяльності, ускладнює формування управлінської суб'єктності та може сприяти виникненню ризиків дестабілізації функціонування окремих структурних підрозділів. У цьому

контексті розроблений автором підхід до індивідуального планування процесу адаптації, що передбачає поділ на теоретико-практичний та наставницько-прикладний етапи, є інструментально доцільним та концептуально обґрунтованим. Застосування дворівневої моделі спрямоване на забезпечення керованості адаптаційного процесу, посилення управлінської підтримки новопризначеного службовця, а також створення умов для формування його здатності до самостійного та відповідального виконання посадових обов'язків в умовах правової невизначеності та зовнішніх загроз.

Таким чином, удосконалення процесу адаптації державних службовців вимагає впровадження системного підходу, що одночасно враховує стратегічні завдання підвищення інституційної спроможності державної служби та динамічні умови функціонування органів державного управління та місцевого самоврядування в період воєнного стану. Особливого значення набуває не лише забезпечення належного рівня професійної підготовки новопризначених працівників, але й розвиток у них навичок гнучкості, стресостійкості, здатності діяти в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів. Комплексний підхід до адаптації сприятиме збереженню кадрового потенціалу державної служби, підвищенню спроможності органів державної влади ефективно реагувати на кризові виклики, а також зміцненню суспільної довіри до стабільності державних інституцій.

ВИСНОВКИ

Отже, узагальнюючи всі результати дослідження, що були проведені під час написання кваліфікаційної роботи, варто зауважити, що дієва система управління персоналом на державній службі має низку недоліків, що потребують комплексного удосконалення, спрямованого на підвищення мотивації працівників, забезпечення прозорості кадрових процесів, впровадження сучасних інструментів оцінки ефективності роботи та розвитку професійних компетентностей державних службовців.

Під час аналізу сутності, особливостей та принципів управління персоналом на державній службі було встановлено, що система базується на принципах професіоналізму, доброчесності, політичної нейтральності та відкритості. Особливостями є правова регламентація кадрових процесів, орієнтація на суспільний інтерес та важлива роль адаптації, навчання і мотивації працівників у забезпеченні стійкості державної служби. При цьому варто зазначити, що в науковій літературі існує різноманіття підходів до розуміння управління персоналом: одні концепції акцентують увагу на адміністративно-розпорядчій функції, інші – на стратегічному управлінні людськими ресурсами як ключовому активі організації. Окремі дослідники розглядають управління персоналом як комплекс заходів щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, що має на меті досягнення цілей державної служби.

Говорячи про огляд ролі персоналу у підвищенні ефективності системи державного управління, варто сказати, що кадровий потенціал є ключовим чинником інституційної спроможності органів влади. Високий рівень кваліфікації, професійна етика та здатність працювати в умовах змін безпосередньо впливають на якість державного управління, ефективність реалізації політик і рівень довіри громадян до влади. Водночас система управління персоналом на державній службі стикається з низкою проблем, серед яких – недостатня мотивація працівників, обмежені можливості професійного розвитку, застарілі підходи до оцінки результативності, а також слабка адаптивність до викликів сучасного середовища.

Для подолання цих викликів і побудови ефективної системи управління персоналом можуть бути імплементовані різноманітні методи, зокрема компетентнісний підхід до добору кадрів, системи наставництва й коучингу, цифровізація кадрових процесів, регулярне навчання та розвиток персоналу, а також упровадження гнучких моделей мотивації й оцінювання діяльності державних службовців.

У другому розділі роботи було досліджено організаційні характеристики та проаналізовано структури персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради як об'єкта дослідження, в результаті чого виявлено дисбаланс у структурі персоналу за стажем, віком і кваліфікацією, що вказує на потребу в удосконаленні кадрової політики. Крім того, встановлено наявність дисбалансу за статтю, що може впливати на рівень різноманіття та інклюзивності в колективі, а також обмежувати потенціал для комплексного бачення управлінських рішень. Особливої актуальності проблеми кадрового дисбалансу набувають в умовах воєнного стану, коли підвищується навантаження на працівників, виникає необхідність швидкої адаптації до змін, а також зростає потреба у фахівцях, здатних оперативно реагувати на кризові виклики та забезпечувати безперервність надання соціальних послуг.

При систематизації особливостей функціонування наявної системи управління персоналом у Департаменті та визначення тенденцій її розвитку було встановлено, що система має фрагментарний характер, недостатньо розвинуті механізми наставництва, оцінювання результатів адаптації та планування кар'єрного розвитку. Спостерігається тенденція до збільшення уваги до професійного навчання, проте існує потреба у комплексному реформуванні процесів управління персоналом. Додатково виявлено, що реформування системи оплати праці, зокрема зміна порядку нарахування премій та доплат, призвело до зниження ролі преміювання як ефективного мотиваційного інструменту. Крім того, умови воєнного стану суттєво впливають на сприйняття роботи в органах державної влади: зростає рівень психологічного навантаження, підвищується ризик професійного вигорання, а також посилюється конкуренція за обмежені кадрові ресурси. Особливою проблемою є відсутність стандартизованої програми адаптації,

що ускладнює для нових співробітників процес оволодіння посадовими обов'язками та нормами організаційної культури.

У процесі дослідження було виявлено низку проблем у системі адаптації персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради, серед яких: дестабілізація системи управління персоналом в умовах воєнного стану; розбіжність між очікуваннями новопризначених працівників і реальними умовами праці; відсутність ефективної системи наставництва; а також поширення психологічного дискомфорту серед співробітників. З метою подолання зазначених викликів запропоновано модель адаптаційного плану, що враховує поступовий розвиток професійних компетентностей, формування стресостійкості та забезпечення ефективного наставництва. Рекомендовано впровадити систему оцінки результатів адаптації через КРІ як для новопризначених працівників, так і для наставників з метою підвищення прозорості, об'єктивності та ефективності процесу.

Таким чином, результати проведеного дослідження підкреслюють, що ефективна система адаптації персоналу є критично важливою складовою побудови сучасної та стійкої системи управління персоналом на державній службі. Вчасна та якісно організована адаптація дозволяє не лише зменшити період входження працівників у професійну діяльність, а й сприяє формуванню стійкої мотивації, підвищенню рівня задоволеності працею, розвитку професійних компетентностей і запобіганню професійному вигоранню. У контексті викликів воєнного стану та реформування системи державного управління особливої ваги набуває розробка комплексної, структурованої і гнучкої системи адаптації, яка здатна забезпечити швидку інтеграцію нових співробітників, підтримку їх психологічної стійкості та підвищення загальної ефективності діяльності органів влади. Створення коректної системи адаптації є необхідною умовою для формування кадрового потенціалу, що відповідає сучасним вимогам державної служби та здатний ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація новопризначених працівників. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/metodychna-pidtrymka-u-vprovadzhenni-hr-instrumentiv/adaptatsiia-novopryznachenykh-pratsivnykiv> (дата звернення: 30.03.2025).
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с. <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content> (дата звернення: 03.02.2025).
3. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Електронний журнал «Економіка та суспільство». 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 05.02.2025).
4. Голова НАДС: Війна загострила наявні проблеми державної служби, одна із яких - брак людського капіталу. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-viina-zahostryla-naiavni-problemy-derzhavnoi-sluzhby-odna-iz-iakykh-brak-liudskoho-kapitalu> (дата звернення: 04.02.2025).
5. Головна сторінка. Департамент соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради. URL: <https://depsoc.if.ua/> (дата звернення: 16.03.2025).
6. Державне управління. Енциклопедія Сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-26159> (дата звернення: 02.02.2025).
7. Деякі питання пенсійного забезпечення окремих категорій осіб : Постанова Каб. Міністрів України від 14.09.2016 р. № 622 : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2016-п#Text> (дата звернення: 17.03.2025).

8. Жукова Є. О. Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення / Є. О. Жукова // Аналітично-порівняльне правознавство. - 2022. - № 2. - С. 137-140.

9. Івасюк І. Г., Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на державній службі. Електронне наукове фахове видання «Юридичний науковий електронний журнал». 2024. № 5. С. 288-291. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2024/72.pdf (дата звернення: 04.02.2025).

10. Моторнюк У. І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави / У. І. Моторнюк // Економіка та держава. - 2016. - № 12. - С. 23-26. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2016_12_7 (дата звернення 16.03.2025).

11. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf (дата звернення: 03.02.2025).

12. Національне агентство України з питань державної служби URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 02.02.2025).

13. Панченко Г. О. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. Наукові інновації та передові технології. 2022. 10 (12). С. 123–135. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-123-135](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-123-135) (дата звернення: 06.02.2025).

14. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 13. С. 97-102. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.97> (дата звернення: 04.02.2025).

15. Петринська В. В. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. Публічне управління у сфері державної безпеки та митної справи. 2022. № 4 (35). С. 98-103. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-4.15> (дата звернення: 06.02.2025).

16. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році : Постанова Каб. Міністрів України від 29.12.2023 р. № 1409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1409-2023-p#Text> (дата звернення: 17.03.2025).

17. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Каб. Міністрів України від 18.01.2017 р. № 15 : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-p#Text> (дата звернення: 17.03.2025).

18. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, серія «Юридичні науки». 2023. № 2. С. 111–118. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2707-0581/2023.2/18> (дата звернення: 02.02.2025).

19. Положення про департамент соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради (нова редакція). Офіційний сайт міста Івано-Франківська. URL: https://www.mvk.if.ua/uploads/files/polog_45.pdf (дата звернення: 16.03.2025).

20. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 18.03.2025).

21. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення 02.02.2025)

22. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 03.03.2016 № 47 : станом на 1 лип. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 02.02.2025).

23. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р/ Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення: 02.02.2025).

24. Теорія управління: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с.

25. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета опитування на тему «Ефективність системи адаптації персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради»

Ефективність системи адаптації персоналу Департаменту соціальної політики виконкому Івано-Франківської міської ради

Прошу вас взяти участь в опитуванні, метою якого є аналіз системи адаптації працівників Департаменту соціальної політики виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради. Отримані результати дозволять визначити ключові фактори, що впливають на ефективність даного процесу та виявити можливі недоліки та шляхи покращення процесу адаптації персоналу.

✂ Опитування є анонімним, тому прохання надати об'єктивні відповіді.
Дякую за вашу участь!

БЛОК 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

1. Яку категорію має Ваша посада на державній службі?

- Категорія «А»
- Категорія «Б»
- Категорія «В»

2. Скільки років Ви працюєте в органах державної влади?

- Менше 1 року
- 1-3 роки
- 3-7 років
- 7-10 років
- 10+ років

3. Яке твердження описує процес адаптації, який Ви пройшли при вступі на посаду?

- Система адаптації була чітко організованою та ефективною
- Основні знання були надані, але підтримки було недостатньо
- Більшість необхідної інформації доводилось шукати самостійно

БЛОК 2. ВИЯВЛЕННЯ БАР'ЄРІВ ТА СИСТЕМНИХ ОБМЕЖЕНЬ ПІД ЧАС АДАПТАЦІЙНОГО ПЕРІОДУ

4. Чи були ситуації, коли вам бракувало чітких інструкцій або підтримки під час виконання завдань?

- Так, часто
- Іноколи
- Ніколи

5. Чи змінилися ваші функціональні обов'язки або умови праці у зв'язку з воєнним станом?

- Так, суттєво
- Частково
- Ні, не змінилися

6. Чи вплинули ці зміни (якщо були) на вашу впевненість у власній роботі?

- Так, зменшилась
- Ні, залишилась на тому ж рівні
- Навпаки, зросла
- Важко відповісти

7. Що з наведеного виявилось найбільш несподіваним або проблемним у вашій роботі? (не більше 3-х варіантів)

- Рівень оплати праці
- Обсяг / інтенсивність навантаження
- Комунікація з керівництвом

- Відсутність чітких інструкцій / регламенту
- Обмежені можливості розвитку / просування
- Інше: _____

8. Наскільки ви почувалися психологічно комфортно під час адаптаційного періоду?

1	2	3	4	5
Відчував(ла) психологічне виснаження	Напружено / тривожно	Нейтрально	Скоріше комфортно	Повністю комфортно

9. Як би ви оцінили рівень стабільності та організованості в роботі департаменту останнім часом?

- Високий рівень стабільності
- Помітні труднощі в управлінні
- Часті зміни та дезорганізація
- Важко оцінити

10. Якою була роль вашого наставника у вашому професійному становленні?

1	2	3	4	5
Взагалі не взаємодівав(ла)	Залишався осторононь / не впливав	Нейтрально	Переважно формальна участь	Активна участь, регулярна підтримка