

# ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 35.08-057.177

## ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ СЕГМЕНТ АДАПТАЦІЙНОЇ БАЗИ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ

*Шаталова О. М.,*

*аспірант кафедри філософії, соціології державного управління,  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Дніпро*

Розкрито сутність, спрямування організаційного сегмента адаптаційної бази органу місцевого самоврядування та визначено комплекс умов, що мають першорядне значення у процесі управління професійною адаптацією персоналу органів місцевого самоврядування в Україні. **Ключові слова:** посадові особи місцевого самоврядування, професійна адаптація, організаційний сегмент адаптаційної бази, умови професійної адаптації, управління професійною адаптацією.

*Shatalova O. M.,*

*Postgraduate student of Philosophy, Sociology of Public Administration Department,  
DRI NAPA, Dnipro*

## ORGANIZATIONAL SEGMENT OF ADAPTATION BASE OF THE LOCAL GOVERNMENT: ASPECT OF PROFESSIONAL ADAPTATION ADMINISTRATION

The essence of directing organizational adaptation base segment of the local government is unfolded and defined the set of conditions that are of great importance in the process of professional staff adaptation of local government in Ukraine.

**Key words:** local government officials, professional adaptation, organizational adaptation base segment, conditions of professional adaptation, management of professional adaptation.

Інституціоналізація кадрової роботи в органах місцевого самоврядування повинна забезпечувати виявлення та застосування ефективних підходів, методів, форм та технологій кадрової політики. Це дозволить удосконалити планування, організацію, мотивацію, контроль, координацію та реалізацію ефективної кадрової політики та роботи з кадрами органів місцевого самоврядування, підтримку професійного самовизначення, професійного розвитку, процесу професіоналізації та відтворення адаптаційного потенціалу у складі професійного потенціалу персоналу, його адаптаційно та професійно важливих якостей, професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності як його індивідуальних якостей.

Проблемам, що розкривають аспекти управління професійною адаптацією персоналу, присвятили свої наукові праці А. Баталова, М. Єрмакова, Ю. Д. Красовський, Н. Н. Попова, І. Є. Чорнобиль. Незважаючи на розмаїття наукових праць із проблеми

професійної адаптації, актуальними для досліджень залишаються питання управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування, визначення сегментів адаптаційної бази у процесі управління професійною адаптацією посадових осіб місцевого самоврядування в Україні – організаційного та особистісного. Актуальною проблемою є дослідження сутності, змісту та спрямування організаційного сегмента адаптаційної бази органу місцевого самоврядування, що надає нам уявлення про теорію та практику управління професійною адаптацією персоналу.

Завданнями статті є розкриття сутності, спрямування організаційного сегмента адаптаційної бази органу місцевого самоврядування та розроблення комплексу умов, що мають першорядне значення у процесі управління професійною адаптацією персоналу органів місцевого самоврядування в Україні.

Професійна адаптація виконує низку функцій, серед яких можна виокремити психологічну, розвивальну, стимуляційну та культурологічну [6, с. 57]. Організаційний сегмент органу місцевого самоврядування у процесі управління професійною адаптацією персоналу повинен спрямовуватися на психіку людини, її розвиток, мотивацію та стимулювання, а також на професійне виховання, формування відповідних цінностей, норм професійної культури та професійної поведінки, і на цій основі – формування професіоналізму, професійної мобільності посадових осіб місцевого самоврядування. Складність професійної адаптації залежить від широти та різноманітності діяльності, інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних властивостей особистості [4, с. 180–181]. Таким чином, організаційні умови для професійної адаптації та управління цим процесом повинна забезпечувати адаптаційна база органу місцевого самоврядування.

На думку Ю. Красовського, адаптаційні можливості організації закладено в адаптаційній базі організаційної поведінки [9]. З нашої позиції, адаптаційна база потрібна для формування не тільки бажаної в організації поведінки, а для формування професіоналізму персоналу, діяльнісних аспектів служби. Однак, оскільки професійна поведінка відбиває міру адаптованості персоналу в органі влади, можемо говорити про наявність адаптаційної бази органу влади в цілому. Т. Базаров, Б. Єршомін зазначають, що 90 % людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, прийняли це рішення вже в перший день свого перебування в новій організації [17].

На професійну адаптацію молодих спеціалістів, з позиції О. Вертягіної, впливають дві групи факторів: зовнішні та внутрішні стосовно суб'єкта адаптації. Зовнішні фактори – особливості змісту, характеру та умов здійснення професійної діяльності; внутрішні – психологічні особливості молодого спеціаліста. Вона підкреслює, що професійна діяльність (її зміст, характер, умови здійснення) задається адаптантові (суб'єкту адаптації) ззовні. Власне у процесі професійної адаптації відбувається її інтеріоризація (освоєння та засвоєння) молодим спеціалістом [3, с. 52]. Окрім адаптації людини до роботи, – вказує В. Веснін, – сьогодні необхідним є й зворотній процес – адаптація роботи до людини. Вона передбачає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму й тривалості робочого часу; побудову структури організації (структурного підрозділу) та розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особистих особливостей та здібностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання [4, с. 181]. Отже, адаптаційна база включає адаптаційні можливості органу влади, адаптаційний ресурс органу влади, та адаптаційні можливості (адаптивність як динамічну якість) суб'єкта праці, включеного у професійну діяльність, від яких залежить індивідуальний зміст та динаміка процесу професійної адаптації посадових осіб (особистісного сегмента) в

умовах кадрової політики закритого типу. Орган місцевого самоврядування в період реформування суспільства можна вважати організацією, що навчається. Іншого варіанта, з нашої позиції, бути не може.

Актуальною залишається проблема адаптації в службі в органах місцевого самоврядування – застосування як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів у кадровій роботі. А. Баталова розглядає управління професійною адаптацією персоналу в контексті здійснення стратегії модернізації організації, що повинна включати в себе мотиваційні схеми, формувати відданість до інновацій, а також базуватися на мережних формах організації партнерських зв'язків [2, с. 162]. На підставі наукових робіт Т. Базарова, А. Бандурина [1], А. Баталової, Б. Єрьоміна, Л. Карташової, О. Мітіна, Г. Нікіфорова, Т. Ніконової, Л. Панченка, Т. Соломанідіної, І. Чорнобиль, Б. Чуб, в основу яких покладено численні спеціальні та прикладні дослідження, сформулюємо наступні вимоги до організаційного сегмента адаптаційної бази органу місцевого самоврядування, у якій зосереджено умови, наявні ресурси та можливості для успішної професійної адаптації, котрі повинне мати професійне середовище органу місцевого самоврядування як об'єктивну організаційну умову для цього процесу, організаційний сегмент адаптаційної бази органу влади. Професійна адаптація в технології управління людськими ресурсами та адаптаційній базі (як системах) діятиме з доданням синергетичного ефекту за таких умов:

- відносно добре розвинуто систему адаптації до зовнішнього середовища (застосовано основи стратегічного управління);

- орган влади, його професійне середовище передбачають ефект «першого враження» [16, с. 34] на майбутнього працівника. Навіть добре проведений конкурс на зайняття вакантної посади, але відсутність або неповноцінне функціонування адаптаційної бази може призвести до втрати працездатності, а то й до звільнення працівника;

- є престиж та привабливість професії, роботи з певної спеціальності саме в даній організації;

- формується характер мікросередовища в колективі (соціально-психологічний клімат у колективі [15], можливості соціального забезпечення працівників): здійснюється аналіз та регулювання групових та особистих взаємовідносин, відносин керівництва; досліджуються наявні соціально-психологічні відносини в колективі; стиль і методи взаємовідносин підлеглих і керівництва, зміст праці, приведення у відповідність змісту роботи до особистих потреб та інтересів працівника; є співробітництво між структурними підрозділами; єдність цілей у колективі; рівні розвитку мікроколективів; є розуміння наявних переваг та недоліків наявної організаційної структури та культури органу влади; розуміння принципів та сутності найближчих змін та інновацій; досвід адаптації органу влади та його керівників до нових умов діяльності; участь колективу в розробленні нових проєктів, інновацій;

- працівники мають зручне (комфортне) робоче місце;

- є забезпеченість необхідними матеріалами;

- є чіткість у визначенні посадових обов'язків;

- низька питома вага неритмічної роботи («штурмівшина»);

- здійснюються заходи, спрямовані на зниження втомлюваності людини, режим роботи (початок і закінчення робочого дня, ступінь свободи дій та ін.);

- роботу наближено до місця проживання;

- реалізуються заходи з наукової організації управлінської праці (психофізіологія, ергономіка й естетика праці);

– створюються соціальні умови професійного розвитку персоналу управління;  
– запроваджуються нові схеми та системи оплати праці; розмір заробітної плати, матеріальні стимули, доплати, премії; особливості організації праці, що реалізують мотиваційні настанови працівника;

– організовано навчання персоналу, є можливості підвищення кваліфікації, гнучкість системи навчання персоналу всередині організації (адаптаційна функція професійної освіти [6, с. 56]);

– здійснюється облік, контроль і аналіз руху персоналу, прогнозування, планування, організація відбору й розстановки персоналу управління;

– здійснюється оцінка персоналу, соціально-психологічна діагностика;

– створюються умови і перспективи посадового та кваліфікаційного зростання, що визначають не тільки можливості збільшення матеріального статку, але й задоволення потреб людини у самовираженні, визнанні, самоствердженні; ясність перспектив просування по службі (кар'єри);

– забезпечено планомірну роботу з резервом на висування;

– забезпечується стійкість кадрової діяльності, а управління професійною адаптацією розуміється лише в рамках загального управління персоналом органу місцевого самоврядування; відпрацьовано організаційний механізм управління процесом адаптації; є пропозиція соціальних стратегій адаптації колективу, персоналу управління до організаційних змін та інновацій; здійснюється інформаційне забезпечення системи кадрового управління;

– у колективі працюють професіонали, здібні до супроводу професійної адаптації співробітників, є достатня кваліфікація керівництва, його вміння надати необхідну допомогу, організувати справу, організувати навчання, показати перспективи або вжити ще щось із метою полегшення їм адаптації до нових умов [14];

– наявною є культура інноваційного типу [2, с. 162], визначено цілі та цінності культури органу місцевого самоврядування. Особливо виділяються три фактори, котрі відіграють визначальну роль у підтримці організаційної культури: відбір персоналу; діяльність вищої керівної ланки; методи, котрі допомагають працівникам адаптуватися до організаційного оточення (професійна соціалізація) [8, с. 139]. Організаційна (корпоративна) культура – це сукупність норм і цінностей, що напрацьовані та поділяються колективом з метою внутрішньої інтеграції й адаптації організації до зовнішніх вимог [10, с. 68]. Підкреслимо, що культура органу місцевого самоврядування, як і будь-яка культура організації, виконує такі функції: адаптивну, охоронну, інтегративну, регуляторну, орієнтувальну, мотиваційну, іміджеву.

Мета організаційної культури – внутрішня інтеграція й адаптація організації до зовнішніх умов [18, с. 89]. Зробімо висновок, що культура органу місцевого самоврядування виконуватиме адаптаційну функцію за таких умов:

– функціонування розгалуженої системи організаційної комунікації, що забезпечує дво- та багатосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні зв'язки всередині органу влади [17, с. 27]. Комунікації, що сприяють формуванню культури, об'єднуються в межах організаційної соціалізації (професійного середовища. – *О. Ш.*), тобто безперервної передачі ключових елементів культури органу його співробітникам (професійна культура, професійна компетентність тощо. – *О. Ш.*), яка включає як офіційні канали (наприклад, знайомство нових працівників з основними цінностями організації) (професійні адаптація, активізація, мотивація, самовизначення тощо. – *О. Ш.*), так і неофіційні (наприклад, моделювання поведінки наставниками) [13, с. 269];

- уточнення цінностей та ціннісних орієнтацій колективу, вищого персоналу управління, особливо у зв'язку з організаційними змінами;
- організації професійного виховання з персоналом управління;
- управління виробничими та соціальними конфліктами і стресами; адаптаційних заходів згідно з посадою; наявності системи позитивних або негативних компенсацій за наявну поведінку на робочому місці; встановлення та підтримки відносно стабільної структури внутрішньогрупових та міжгрупових відносин, інтеграції та ідентифікації, соціалізації й адаптації як індивідів, так і груп;
- наявності адаптаційного профконсультування, спрямованого на надання допомоги особам, які поступили на роботу. Вхідження у незнайомий колектив, засвоєння нової соціальної ролі та оволодіння новою діяльністю породжують психічну напруженість, складнощі. Дієву допомогу в цих ситуаціях можуть надати психологічні служби в установах і організаціях; можливість використання технологій орієнтаційних бесід, випробувального терміну, стажування, практики, вступних тренінгів, наставництва й коучингу, а також можливість використання презентаційних матеріалів, спрямованих на вирішення завдань професійної адаптації персоналу;
- існування гнучких систем організації робіт (автономні робочі групи, побудовані на високій професійній компетентності в певних галузях управління); підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробленні та прийнятті управлінських рішень, що стосуються їхньої повсякденної роботи;
- створення атмосфери співпричетності колективу органу місцевого самоврядування до проголошених цілей реформування місцевої громади; застосовується практика делегування повноважень підлеглим;
- зацікавленості органу місцевого самоврядування і працівника один в одному;
- наявності засобів, що використовуються в конкретних механізмах державного управління, які можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними та правовими, а також комплексними [20, с. 280];
- якісного рівня роботи з професійної орієнтації потенційних співробітників;
- спрямовування діяльності на формування в підлеглих власного професійного досвіду. Як справедливо вказують Л. Карташова, Т. Ніконова та Т. Соломанідіна, чим довше працюють співробітники, тим краще вони адаптуються до умов роботи, більш успішно долають труднощі та перепони в роботі [8, с. 153];
- об'єктивності професійного оцінювання персоналу (як під час відбору, так і у процесі професійної адаптації та професійного розвитку працівників);
- наявності відпрацьованої системи упровадження інновацій; з'ясування причин та бар'єрів, що перешкоджають запровадженню інновацій.

А. Баталова, досліджуючи соціальні технології управління адаптацією персоналу в організаціях інноваційного типу, пропонує такі інноваційні технології кадрової роботи: технології планування, відбору, мотивації та стимулювання персоналу, навчання, оцінювання, управління кар'єрним розвитком, ротацию, самостійне навчання на робочому місці, лекції, бесіди, семінари, практичні й лабораторні роботи, а також методи активного навчання – тренінги, майстер-класи, ділові ігри, кейс-стаді, презентації, проектування, подорожі, екскурсії, неформальні бесіди та відносини, а також коучинг керівників організації; тренінги персоналу, спрямовані на напрацювання управлінських навичок, удосконалення форм організації праці, тайм-менеджмент персоналу та ін. [2, с. 163]. Сучасні кадрові технології повинні відповідати таким критеріям: простота; гнучкість; надійність; економічність; зручність застосування [12].

Ефективна програма адаптації працівників, з позиції М. Єрмакової та Н. Попової, включає три основних етапи: 1. Введення в організацію. 2. Введення в підрозділ, яке забезпечує керівник підрозділу. 3. Введення в посаду [7]. Також відомі соціальні стратегії адаптації персоналу, який уже працює, до змін. О. Мітін до них відносить: 1. Інформацію – для ознайомлення персоналу з цілями інновації та орієнтація його на майбутні результати. 2. Підготовку – ознайомлення персоналу з його новими функціями. 3. Тренінг групи – використання динаміки груп для зниження можливості виникнення міжперсональних конфліктів та покращання соціально-психологічного клімату. 4. Участь персоналу в розробленні інновацій, у прийнятті рішень. 5. Стратегія маркетингу – як краще продемонструвати ідею; кому її запропонувати; як обрати момент для представлення ідеї; які обставини і варіанти відповідей врахувати, коли до ідеї поставляться без уваги, та ін. [11, с. 205].

І. Чорнобиль запропонувала варіативну модель удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу з обов'язковим включенням таких етапів: аналізу поточної ситуації (за допомогою методів кадрового аудиту); визначення методів, інструментів адаптації персоналу та організаційної структури (з урахуванням вимог до змісту інформації, організаційної культури, спроможності організації до зміни організаційної структури та проведенням оцінки нововведення, якщо таке планується); імплементації методів та інструментів адаптації персоналу; оцінювання ефективності адаптації персоналу [19]. В означеній варіативній моделі можна віднайти функції класичного управління. Наприклад, аналіз поточної ситуації можна вважати функцією аналізу (планування). Визначення методів, інструментів адаптації персоналу та їхню імплементацію можна здійснити у процесі здійснення функції організації, а оцінювання ефективності адаптації персоналу – у процесі контролю.

Інкони в наукових працях із проблеми управління професійною адаптацією дослідники звертають безпосередню увагу на функції управління, зокрема функцію контролю над процесом адаптації. Прискіпливий контроль під час входження працівника в посаду має прискорити процес адаптації. Жорсткий контроль та оцінювання сильних і слабких сторін діяльності працівника дозволяють надати йому необхідну допомогу, швидше виправити недоліки [5, с. 247]. Отже, функція контролю є актуальною не тільки з позиції управління персоналом, а й з позиції управління професійною адаптацією персоналу в органі місцевого самоврядування.

Отже, викладене вище є умовами професійної адаптації в загальному процесі професійної соціалізації персоналу органу влади. Без професійної адаптації процес професійної соціалізації є неможливим, тобто перша повинна розумітися як перманентний процес. Професійна адаптація має виконувати психологічну, розвивальну, стимуляційну та культурологічну функції. Адаптаційна база включає адаптаційні можливості органу влади, адаптаційний ресурс органу влади та адаптаційні можливості (адаптивність як динамічну якість) суб'єкта праці, включеного у професійну діяльність, від яких залежить індивідуальний зміст та динаміка процесу професійної адаптації посадових осіб в умовах кадрової політики закритого типу. Організаційний сегмент адаптаційної бази органу місцевого самоврядування повинен формуватися та функціонувати в межах кадрової політики та роботи з кадрами, має спрямовуватися на всі сфери, у яких здійснюється процес управління професійною адаптацією персоналу органу місцевого самоврядування: професійно-діяльнісну, організаційно-нормативну, соціально-професійну; соціально-психологічну та соціальну сфери в широкому сенсі. Дослідження означених царин є перспективним напрямом подальших досліджень.

**Список використаних джерел**

1. Бандурин А. В., Чуб Б. А. Стратегический менеджмент организации. URL: <http://www.cfin.ru/>.
2. Баталова А. Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа//Вектор науки ТГУ. 2011. № 1 (15). С. 161–165.
3. Вертягина Е. А. Факторы профессиональной адаптации молодого специалиста//Грамота. 2009. № 4 (23); в 2 ч. Ч. I. С. 51–53. URL: [www.gramota.net/materials/1/2009/4-1/14.html](http://www.gramota.net/materials/1/2009/4-1/14.html).
4. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2001. 496 с.
5. Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом/ под общ. ред. В. П. Иванова. М.: Известия, 2003. 410 с.
6. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді//Науковий вісник Миколаїв. держ. ун-ту ім. В. О. Сухомлинського. Психологічні науки. 2012. Т. 2, вип. 9. С. 54–57. Доступне також у PDF: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmdups\\_2012\\_2\\_9\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvmdups_2012_2_9_12.pdf).
7. Ермакова М. Л., Попова Н. Н. Управление адаптацией новых сотрудников организации. URL: [www.sworld.com.ua/konferm1/251.pdf](http://www.sworld.com.ua/konferm1/251.pdf).
8. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: учебник. М.: ИНФРА-М, 2001. 220 с. – (Высш. образование).
9. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 511 с.
10. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007. 232 с.
11. Митин А. Н. Культура управления персоналом : монография/Уральская акад. гос. службы; Уральский гос. экон. ун-т. Екатеринбург, 2001. 577 с.
12. Муниципальная кадровая политика ; учеб.-метод. комплекс/сост.: Н. З. Калько, Р. Н. Сулейманов. Уфа: РИО БАГСУ, 2008. 65 с.
13. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб./О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2003. 344 с.
14. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией : учеб. пособие [пер. с англ.]/под ред. Е. А. Климова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с. (Зарубежный учебник).
15. Система и методы адаптации. URL: <http://www.sgqconsulting.ru/3-4-5-5-methods-of-adaptation.htm>.
16. Солоусова К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации//Вестник Омского ун-та. Экономика. 2010. № 2. С. 34–38.
17. Управление персоналом : учебник / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
18. Шлендер П. Э. и др. Управление персоналом: учеб. пособие/под ред. П. Э. Шлендера. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 320 с.
19. Чорнобиль І. Є. Організаційно-правовий механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 – механізми держ. упр./ ЛРІДУ НАДУ. Львів, 2012. 255 с.
20. Чорнобиль І. Механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України//Ефективність державного управління: зб. наук. пр./за ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2012. Вип. 31. С. 279–288.

*Надійшла до редколегії 16.11.2016 р.*