

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
ФАКУЛЬТЕТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

Кафедра освітології та психолого-педагогічних наук

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки»

Коцепуп Юлія Сергіївна

КОРПм-1-24-1.4.з

Науковий керівник:

Короїд Тетяна Вікторівна,

доктор філософії, старший викладач кафедри

Допущено до захисту

Протокол №__ від__

Завідувач кафедри__

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАЦІЯХ	8
1.1. Відбір і робота з персоналом як наукова проблема	8
1.2. Сутність корпорації та необхідність ефективного управління персоналом	20
1.3. Світовий і вітчизняний досвід відбору та адаптації в корпораціях.....	26
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИКА ВІДБОРУ Й АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	39
2.1. Діагностика процесу відбору й адаптації персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа»	39
2.2. Сутність та структура організаційно-педагогічних засад відбору й адаптації персоналу.....	50
2.3. Методичні рекомендації щодо вдосконалення системи відбору та адаптації персоналу на підприємстві	67
Висновки до другого розділу	74
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність теми. Протягом останнього десятиліття світ пережив багато викликів, як-от: економічні кризи, пандемії, воєнні конфлікти та демографічні труднощі в окремих країнах. У сукупності вони формують низку змін у сфері зайнятості населення, впливаючи на підходи до організації праці та управління персоналом.

Згідно зі звітом World Employment and Social Outlook: Trends 2025 in figures загальний рівень безробіття у 2024 році залишався стабільним на рівні 4,9%. Водночас серед молоді ситуація дещо складніша: безробіття серед юнаків сягало 12,4%, а серед дівчат – 12,3% [53]. Такі показники свідчать про певну нерівність у сфері зайнятості та вимагають формування політики залучення та навчання молодих спеціалістів. Крім того, через швидкий розвиток цифрових технологій та штучного інтелекту, багато кваліфікованих спеціалістів з набутим досвідом потребують перекваліфікації, що зумовлює необхідність удосконалення системи підготовки, відбору та адаптації кадрів.

Для України ж означені виклики мають вагомий вплив, адже система управління персоналом, щойно оговтавшись від пандемії COVID-19 та налагодивши робочий процес у режимі онлайн, зіткнулася з повномасштабним вторгненням РФ на територію нашої держави у 2022 році. Війна спричинила втрату значної кількості працездатного населення внаслідок міграції, мобілізації та збільшення рівня смертності. За даними звіту М. Судакова та Л. Лісогор одним із найвагоміших чинників, що вплинув на кількість робочої сили в Україні, була міграція за кордон [38]. Відповідно до даних Управління Верховного комісара ООН у справах біженців станом на початок 2023 року за кордоном перебувало понад 7,98 млн українських біженців, а в межах країни фіксували майже 4,9 млн громадян зі статусом внутрішньо переміщених осіб [38]. Такі масштабні переміщення осіб спричинили дисбаланс між

потребами ринку праці та трудовими ресурсами, що наявні. Як результат, роботодавці зіткнулися з важливим завданням: вдосконалити процеси відбору та адаптації працівників у новому соціально-економічному контексті.

Особливої актуальності набуває питання інтеграції молоді та нових співробітників у корпоративне середовище, адже з 2022 року відбувся значний відтік кадрів у зв'язку з добровільною чи обов'язковою мобілізацією. Тепер ті, хто залишився, повинні були замінити їх на робочих місцях. Недостатній рівень практичної підготовки, невміння швидко пристосуватися до вимог професійного середовища, високий рівень стресу нерідко призводить до зростання плинності кадрів, зниження результативності праці та загальної ефективності організації. Тому відбір та адаптація персоналу у наших реаліях повинні розглядатися не лише як формальні кадрові процедури, а й як система, що включає в себе педагогічні, психологічні та організаційні засади.

Пошук стратегій удосконалення управління персоналом, зокрема його процесів відбору й адаптації є актуальним та висвітлюється у працях сучасних вітчизняних науковців. Засади інноваційного розвитку методів відбору й адаптації у своїх роботах розглядають Є.Кияшко, В.Євтушенко, М.Кудінова, К.Лазарева, Ведерніков М., вони також акцентують на необхідності системної роботи з кадрами та постійного пошуку нових технологій та інструментів. К. Шокал, Л. Волянська-Савчук, В. Клімас, Т. Гусаковська, Л. Рибалко-Рак, О. Омельчук, О. Кравчук, І. Варіс, М. Яковленко, Г. Коман, М. Кубіна, у своїх роботах висвітлюють питання історичного підходу до розвитку персоналу, вплив індустріалізації та глобалізації на відбір та адаптацію персоналу. Серед зарубіжних авторів варто виділити Дж. Сторі, П. Райта та Д. Ульріха, які наголошують на стратегічному значенні Human Resource Development, а також інтеграції педагогічних технологій у процеси рекрутингу та онбордингу та їхній вплив на роботу компаній.

Нормативно-правову базу вдосконалення кадрової політики складають документи, у яких значна увага приділена значенню розвитку людського потенціалу. До таких документів відносимо: Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців (розпорядження КМУ від 1 грудня 2021 року №1540-р), Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 року (розпорядження від 23 лютого 2022 року №286-р), The Fair Recruitment Initiative Strategy 2026–2030, Strengthening the Human Capital of Forcibly Displaced Persons in and from Ukraine (OECD 2024). Ці, як вітчизняні, так і міжнародні документи наголошують на необхідності створення гнучких механізмів професійного розвитку, здатних адаптуватися під вимоги сучасності, а також окреслюють стратегії вдосконалення етапів перепідготовки та адаптації кадрів.

Варто зазначити, що у світових та вітчизняних корпораціях дедалі більше поширюється тенденція до безперервного професійного розвитку персоналу. Успішна інтеграція працівника передбачає не лише ознайомлення з посадовими обов'язками, але й формування корпоративних цінностей, розвиток вміння працювати в команді та готовність навчатися впродовж життя. Тому дослідження організаційно-педагогічних засад відбору й адаптації персоналу має стратегічне значення та забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стабільності функціонування підприємства.

Усе це зумовлює необхідність здійснення теоретичного аналізу та практичного розв'язання проблеми ефективного відбору й адаптації персоналу, а також дослідження організаційно-педагогічних засад здійснення цих процесів. Саме тому темою магістерського дослідження було обрано «Організаційно-педагогічні засади відбору та адаптації персоналу», яка має на меті узагальнити наукові підходи, виявити практичні проблеми та запропонувати шляхи їх вирішення на конкретному підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в корпораціях.

Предметом дослідження є організаційно-педагогічні засади та практики відбору й адаптації персоналу.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні методичних рекомендацій із питань відбору та адаптації персоналу для комунального підприємства, спрямованих на підвищення ефективності й результативності управління персоналом та формування продуктивного корпоративного середовища й розвиток корпоративної культури.

Відповідно до об'єкта, предмета та мети визначено основні **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні основи відбору й адаптації персоналу.
2. Визначити роль й особливості управління персоналом в корпораціях.
3. Узагальнити досвід відбору та адаптації персоналу відповідно до світових і вітчизняних практик управління.
4. Здійснити аналіз системи відбору й адаптації персоналу на прикладі КПТМ «Бориспільтепломережа».
5. Розробити методичні рекомендації щодо вдосконалення системи відбору й адаптації персоналу.

Для досягнення мети та виконання поставлених завдань застосовано наступні **методи дослідження**:

– *теоретичні*: аналіз наукової літератури, нормативно-правових документів і матеріалів мережі Інтернет із проблеми дослідження; узагальнення та систематизація організаційно-педагогічних підходів; порівняльний аналіз світових і вітчизняних практик управління й досвіду роботи з персоналом; узагальнення й систематизація теоретичних висновків щодо досліджуваної проблеми;

– *емпіричні*: діагностика кадрових процесів на КПТМ «Бориспільтепломережа» (аналіз кадрової документації, спостереження за процесом відбору та адаптації нових співробітників); асоціативний експеримент (опитування, інтерв'ю, анкетування,

метод експертних оцінок, методи кількісного і якісного аналізу); тестування (професійне, психологічне), кейс-стаді (вивчення кейсів і практичного досвіду на підприємстві).

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерської роботи представлені на конференції: І Всеукраїнська студентська науково-практична конференція «Наукові інсайти майбутніх педагогів: від пошуку до втілення» Київ, 24 жовтня 2025 року.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності відділів управління персоналом, корпоративних служб розвитку персоналу, а також у закладах післядипломної освіти, що здійснюють перепідготовку спеціалістів у сфері менеджменту та андрагогіки. Розроблені методичні рекомендації або розроблені на їх основі програми онбордингу чи рекрутингу, можуть бути впроваджені на підприємствах, організаціях різних форм власності задля вдосконалення процесів відбору й адаптації кадрів.

Опис структури роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг магістерської роботи – 87 сторінок, робота містить 14 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОРПОРАЦІЯХ

1.1. Відбір і робота з персоналом як наукова проблема

Сучасний ринок праці характеризується високою мобільністю кадрів та дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, що зумовлено впливом зовнішніх факторів і потребою швидкої інтеграції персоналу в умовах мінливого бізнес-середовища. Особливо гостро ці виклики відчують вітчизняні компанії, на діяльність яких суттєво вплинула пандемія COVID-19, а згодом – повномасштабне вторгнення. Релокація працівників та необхідність оперативної заміни досвідчених фахівців новими кадрами змушують українських HR-спеціалістів і керівників корпорацій проявляти гнучкість та постійно вдосконалювати підходи до пошуку й роботи з персоналом. Водночас зазначена проблема є характерною і для світових бізнесів, адже сучасний світ відзначається високим рівнем нестабільності, а якісне управління кадрами залишається ключовим чинником ефективності компанії. Зважаючи на це, сучасні дослідники приділяють увагу вивченню досвіду управління персоналом у контексті світових викликів. О. Шубалий, Л. Рудь, А. Гордійчук, В. Занора, С. Драч, у своїх роботах розкривали питання ефективності відбору та подальшого управління персоналом, зокрема, підкреслюючи важливість методологічних аспектів управління персоналом. У працях підкреслюється, що важливим є не лише відбір, а й подальша інтеграція та підтримка працівника, для забезпечення його продуктивності та стабільності [43]. Також велика увага приділяється розвитку персоналу, плануванню кадрового потенціалу, розробці мотиваційних систем задля стимулювання персоналу.

Науковий інтерес до питання роботи з персоналом сягає періоду пізньої індустріалізації наприкінці XIX – на початку XX століття. Саме тоді підприємства почали формувати перші систематизовані процедури підбору кадрів, що зосереджувалися передусім на фізичних якостях кандидатів та їх витривалості. Праці

Ф. Тейлора поклали фундамент науковому підходу до управління персоналом. У своїй праці 1911 року він окреслив чіткі критерії ефективності й обґрунтував потребу раціонального відбору кадрів відповідно до виробничих потреб. Пізніше у 1920-1930 група дослідників на чолі з вченим Гарвардського університету Е. Мейо провела експеримент на заводі Готорна в штаті Іллінойс. Вони з'ясували, що продуктивність працівників залежить не лише від технічних факторів (у експерименті – освітлення), а й від соціально-психологічних та педагогічних чинників, як-от: командна взаємодія та комунікація. У повоєнні часи розвиток транснаціональних корпорацій сприяв створенню власних навчальних центрів та систем онбордингу, що поєднували педагогічні (освоєння необхідних навичок для роботи, розвиток персоналу на місцях) та економічні цілі (зниження плинності кадрів, створення кадрового резерву). Яскравим прикладом є корпорації Японії та їхні системи довічного найму і наставництва «senpai-kohai», що забезпечила високу лояльність персоналу та низьку плинність кадрів [7]. З кінця XX століття і дотепер цифровізація бізнесу та глобалізація ринку праці зумовили інтеграцію андрагогічних принципів у відбір та адаптацію персоналу. Наприклад, поширеною стала практика тестування soft-skills, використання ситуативних завдань, створення та розвиток LMS-платформ та корпоративних університетів. Таким чином, історичний контекст розвитку управління персоналом демонструє поступовий перехід від формальних адміністративних процедур до утворення комплексних адміністративних систем, у яких організаційно-педагогічні принципи стали важелем впливу на рівень економічної ефективності.

Наразі важливою умовою досягнення стратегічних цілей організації є чітко вибудована система управління персоналом, яка ґрунтується на якісно організованому процесі відбору кваліфікованих кадрів та їх адаптації корпоративній культурі та умовам праці. На думку М. Ведернікова, персонал є одним із головних ресурсів

корпорації. Якість цього ресурсу безпосередньо впливає на конкурентні переваги, а також на стратегічні перспективи і можливості організації [4].

Відбір персоналу – це процес, який неможливо оминати, тому всі компанії так чи інакше мають з ним справу. Часто протягом розширення потужностей чи запуску нового проєкту на рекрутерів покладається завдання відшукати не просто працівника на вакантну посаду, а знайти спеціаліста, який матиме досвід, релевантний запитам компанії.

Сучасні дослідники приділяють увагу вивченню цього питання, розкриваючи його сутність та значення в контексті оточуючих умов (табл.1.1). Узагальнюючи, можна визначити, що відбір персоналу – це процес, який має на меті задовольнити потреби підприємства у кадрах, які будуть відповідати організаційним та кваліфікаційним вимогам. Як зазначають різні автори, процес відбору персоналу включає в себе не лише оцінку професійних якостей, а й вивчення особистих характеристик, професійних якостей, здібностей та потенціалу кандидата. Така стратегія дозволяє створити кадровий резерв, який здатний ефективно виконувати поставлені задачі та забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «відбір персоналу»

Автор	Поняття
О. Блей	Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [3, с.10]

О. Шубалий	Необхідна складова ефективного функціонування підприємства в умовах динамічних змін, що характерне для сучасних організацій. [43, с.63]
О. Зайченко В. Кузнецова	Це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника для встановлення його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір із сукупності претендентів найприйнятнішого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілі організації [16, с.92]
Н. Лисюк	Процес, направлений на визначення особистих та професійних якостей працівника та створення на їх основі резерву кандидатів, з яких відбирається найбільш підходящий працівник на дану посаду [27]
Є. Кияшко	Одна з управлінських проблем будь-якої організації, оскільки це відповідальний і важливий процес, який визначає якісний зміст людських ресурсів. [20, с.5]

Зважаючи на різні потреби, важливо зазначити, що складно знайти уніфіковану систему відбору персоналу для всіх організацій. Оскільки вимоги до посади та кандидата відрізняються, а корпоративна культура є унікальною у кожній компанії, фахівці мають змогу самостійно обирати метод, який допоможе відібрати найкращих кандидатів. Часто цей процес розтягують на кілька етапів, використовуючи різні методи. Загалом систему відбору персоналу можна поділити на кілька ключових етапів (рис. 1.1), проте зважати, що вони є базовими та можуть бути розширеними відповідно до потреб організації.



Рис. 1.1. Основні етапи відбору персоналу

Аналіз теорії і досвіду роботи кадрових служб корпорацій дозволив виявити найпоширеніші практики відбору персоналу та визначити їх ефективність. Серед них – традиційні інтерв'ю, багаторівневі співбесіди, оцінювання за компетентнісною моделлю, використання різноманітних тестів, кейс-інтерв'ю, асесмент-центрів, а також впровадження алгоритмів автоматизованого скринінгу резюме. Узагальнену характеристику основних методів відбору персоналу наведено у Таблиці 1.2.

Методи відбору персоналу та їх характеристика

Метод	Сутність методу	Переваги	Недоліки/обмеження
Структуроване інтерв'ю	Попередня підготовка питань, які будуть єдиними для всіх кандидатів, що дозволить рекрутеру порівняти результати.	Об'єктивність, можливість стандартизованої оцінки.	Залежність від підготовки інтерв'юера, обмежена гнучкість. Високий вплив стресу на відповідь.
Тестування	Використання тестів різних видів (психологічних, професійних, ситуативних) для оцінки компетентностей.	Високий шанс оцінки окремих навичок, можливість виявлення прихованих якостей.	Потребує часу та ресурсів на підготовку та опрацювання результатів.
Кейс-інтерв'ю	Оцінка кандидата шляхом розв'язання практичних-кейсів, наближених до реальних ситуацій.	Демонструє логіку працівника, його когнітивні здібності, оцінити рівень розвитку критичного та креативного мислення.	Кандидати з недовгим досвідом матимуть недостатньо знань, аби успішно розв'язати ситуативні задачі.
Асесмент-центри	Комплекс методів (групові завдання, тести, інтерв'ю), що імітують реальну трудову діяльність.	Дає найповнішу оцінку досвіду та навичок кандидату, виявляє потенціал.	Потребує часу та ресурсів для підготовки, реалізації та оцінювання результатів.
Алгоритми ІІІ та автоматизований скринінг	Використання цифрових інструментів для автоматичного аналізу резюме й попереднього відбору.	Прискорює процес відбору персоналу, зменшує ризик впливу людського фактору під час обробки інформації.	Існує ризик технічних помилок, результат залежить від якості побудови алгоритмів.

Проте останнім часом досить поширеними стають інноваційні методи відбору. Як стверджує В.Занора, у зв'язку з зростанням вимог до працівників та змінами на ринку праці, використання лише традиційних методів відбору персоналу стає недостатнім. У зв'язку з цим фахівці відділу кадрів та керівники вдаються до нетрадиційних методів [17]. Досить поширено включати до переліку таких методів

фізіогноміку, соціоніку, аналіз відбитку пальців тощо. Проте ми пропонуємо звернутися до більш сучасних методів, які є актуальними на сьогодні та широко використовуються сучасними компаніями (рис. 1.2).

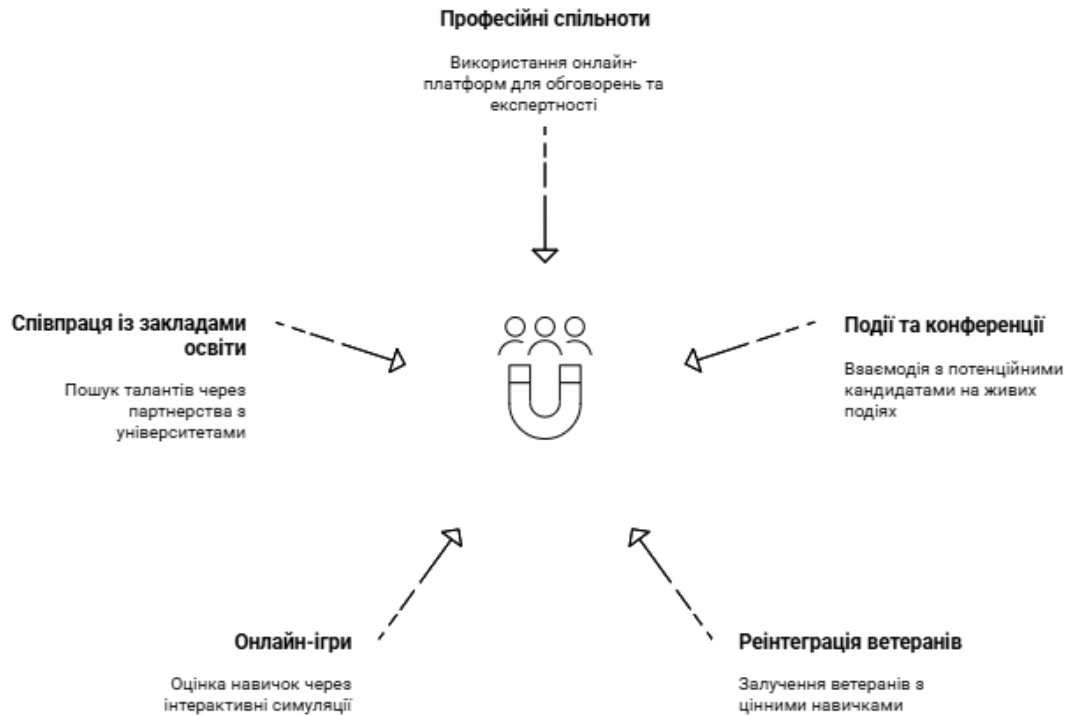


Рис. 1.2. Сучасні нетрадиційні методи відбору персоналу

Пошук та відбір персоналу шляхом використання професійних спільнот чи так званий headhunting дає змогу знайти спеціаліста з досвідом роботи на відповідних посадах. Оскільки на подібних платформах (GitHub, Telegram-канали) фахівці не викладають своє резюме, а лише поширюють вже напрацьовані кейси, дають експертну оцінку чи обговорюють проблеми, які виникають в ході роботи, рекрутер має змогу побачити спеціаліста з різних точок зору та оцінити його як професійні, так і людські якості. Досить подібним є метод, який передбачає відбір персоналу шляхом взаємодії з кандидатами на реальних подіях, як-от: хакатони, професійні виставки, конференції, локальні воркшопи.

Поширеною також стає практика відбору персоналу, коли компанії починають співпрацю із закладами вищої та фахової передвищої освіти. Викладачі, які мають щоденний контакт зі студентами, можуть виявляти таланти та рекомендувати їх для співпраці з компаніями-партнерами. Такий метод дає змогу знайти молодих амбітних спеціалістів, які прагнуть розвитку та вдосконалення, а програми стажування в компаніях уможливають утримання цих спеціалістів на місцях до того, як вони стануть доступними на ринку праці.

Ще одним нетрадиційним методом є рекрутинг через взаємодію в онлайн-іграх, симуляціях чи так звана гейміфікація. Зважаючи на те, що покоління Z вже займає велику частину ринку праці, методи рекрутингу теж підлаштовуються під них. Оскільки ця генерація зростає пліч-о-пліч із розвитком цифрової сфери, то гейміфікація рутинних процесів стає невід'ємною частиною роботи з ними. Молодим спеціалістам пропонують проходити симулятори робочих процесів та отримувати за це винагороди (внутрішню валюту гри), а спеціаліст з відбору має проаналізувати досягнуті результати та надати фідбек.

Не менш важливим та актуальним сьогодні є реінтеграція ветеранів у професійні колективи. Фахівці з відбору персоналу мають змогу відібрати серед ветеранів спеціалістів, які мали цінний досвід у минулому і який буде цінним для досягнення цілей компаній. Часто колишні військовослужбовці – працівники, які вміють ставити довгострокові цілі і досягати їх, працювати в команді та цінувати колег, триматися робочого місця та розвивати його.

Отже, нетрадиційні методи відбору персоналу мають не менш важливе значення, як традиційні. Обираючи їх, компанія показує про своє вміння використовувати інноваційні методи та йти в ногу з часом. Проте нетрадиційні методи відбору персоналу не завжди дають змогу якісно оцінити кваліфікацію спеціаліста. Тому, вважаємо, що комбінування методів є доцільним для забезпечення відбору фахівця, який найбільше підходить на посаду.

Управління персоналом у сучасному світі набуває великого значення, адже якісно організований процес дає змогу компаніям швидко адаптуватися до змін мінливого світу, досягати поставленої мети у короткий проміжок часу та підтримувати власну конкурентоспроможність. У рамках дослідження вважаємо доцільним розглянути термін «робота з персоналом» через призму «управління персоналом», оскільки цей процес включає стратегічні підходи до розвитку, мотивації, підтримки персоналу.

Отже, процес управління набуває не лише управлінського, а й стратегічного значення, формуючи вміння витримувати складні ситуації.

У науковій літературі термін «управління персоналом» має багатозначне трактування, що пояснюється розвитком різних наукових шкіл, а також відмінностями у національному контексті. М. Шкробот вважає, що це поняття означає систему методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності [42]. Узагальнюючи досліджені трактування, вважаємо, що управління персоналом – це комплексний та багаторівневий процес, який необхідний для забезпечення ефективного використання людського ресурсу та розвитку організації. Цей процес охоплює усі стадії життєвого циклу працівника в організації – від визначення в необхідності найму, його підбору й адаптації до професійного розвитку, мотивації та залучення до вдосконалення виробничих процесів.

Іноземні науковці також розкривають проблему стратегічного управління персоналом (SHRM) у своїх працях та наголошують на важливості інтеграції управлінських стратегій з бізнес-цілями організації. Зокрема, Джон Сторі, Патрік Райт та Дейв Ульріх у своєму дослідженні зазначають, що галузь SHRM пережила бурхливий розвиток за останні 30 років. Вони підкреслюють, що на цьому етапі відбувся перехід до стратегічної концепції, яка розглядає працівників як активи, що є джерелом конкурентної переваги [52]. У зв'язку з цим, науковий інтерес до розвитку

процесів відбору, навчання, мотивації персоналу став надзвичайно актуальним, оскільки вони впливають на функціонування будь-якої сучасної організації.

Система управління персоналом – це багаторівнева, цілісна структура, яка має на меті забезпечувати ефективне використання людського капіталу, його стабільний розвиток та досягнення стратегічної цілей організації. В умовах глобалізації, на ринку зможуть закріпитися і витримати конкуренцію лише ті компанії, які чітко вибудують таку систему і налагодять усі процеси для управління персоналом. До системи управління персоналом відносимо методи, прийоми, технології, які окреслюють та забезпечують функціонування організації.

Зважаючи на необхідність означити складові такої системи пропонуємо визначити наступні елементи: планування персоналу, підбір і відбір, адаптація, навчання та розвиток, мотивація, оцінювання, управління кар'єрою, соціальна політика та звільнення персоналу. Ефективне функціонування компанії неможливе без грамотної взаємодії між цими елементами, а коли один із них випадає чи знижується його ефективність – страждає уся ланка функціонування HR-системи. У Таблиці 1.3. наведено обґрунтування кожного елемента та визначена його мета.

Таблиця 1.3

Основні елементи системи управління персоналом та їх характеристика

Елемент системи	Сутність елементу	Основна мета
Планування персоналу	Прогнозування потреби набору кадрів, визначення кількості необхідних працівників, їхніх вмінь та навичок для реалізації потреб підприємства.	Забезпечення організації необхідними людськими ресурсами, формування кадрового резерву.
Підбір і відбір персоналу	Пошук кандидатів на посаду та оцінка їхньої кваліфікації, співставлення результатів з вимогами компанії.	Залучити найбільш кваліфікованих спеціалістів.

Продовження табл. 1.3

Адаптація персоналу	Ознайомлення нових працівників з організаційним середовищем, корпоративною культурою, посадовими обов'язками працівника.	Пришвидшення входження нового працівника в робоче середовище, зниження рівня стресу від знайомства з новим колективом.
Навчання та розвиток персоналу	Надання можливості працівникам підвищувати кваліфікацію, шляхом залучення їх до ознайомлення із внутрішніми та зовнішніми освітніми програмами.	Підвищення кваліфікації працівників, залучення інновацій та забезпечення конкурентоспроможності організації.
Мотивація персоналу	Матеріальні й нематеріальні інструменти впливу на ставлення персоналу до роботи та компанії в цілому.	Забезпечення високої продуктивності, збільшення лояльності та зниження плинності кадрів.
Оцінювання персоналу	Систематичний контроль та аналіз роботи та продуктивності працівників.	Вимірювання ефективності працівників, виявлення потреби розвитку чи прийняття кадрових рішень.
Управління кар'єрою	Планування кар'єрного розвитку, створення можливостей зростання.	Задоволення потреб працівників у розвитку, утримання кадрів та забезпечення кадрового резерву.
Соціальна політика та корпоративна культура	Надання соціальних гарантій та підтримки, створення здорового психологічного клімату, підтримка wellbeing-програм.	Забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі, підвищення лояльності, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу підприємства.
Звільнення персоналу	Організація процесу виходу працівника з колективу, з дотримання правових норм і підтримкою іміджу роботодавця.	Мінімізація ризиків репутаційних втрат.

Кожен елемент, згаданий у таблиці, виконує власну функцію, проте у сукупності вони формують ефективну систему управління персоналом за умови системного поєднання. До прикладу, планування персоналу дає можливість знайти прогалини у трудовому колективі, а процеси відбору й адаптації заповнити їх у

короткі терміни. Навчання і розвиток персоналу забезпечує багатогранний розвиток працівників, у той час як мотиваційні системи стимулюють людей до вдосконалення. Процес оцінки діяльності дає можливість приймати стратегічні управлінські рішення, а управління кар'єрою створює передумови довгострокового кадрового утримання. Згаданий у таблиці процес розвитку соціальної політики та корпоративної культури формує довіру співробітників та згуртований трудовий колектив і навіть за потреби звільнення працівника, правильно організована діяльність у цьому контексті дає можливість розійтися на рівних умовах і не нести репутаційних втрат. Окрім традиційних інструментів, сучасні компанії впроваджують цифрові та III-технології в кожен із цих елементів, перетворюючи систему управління персоналом на гнучкий механізм, що реагує на щоденні світові виклики та продовжує ефективну роботу навіть під впливом зовнішніх факторів.

Робота з персоналом є однією з актуальних проблем сучасного бізнесу. Сучасні науковці намагаються розкрити сутність кожного етапу та адаптувати його до реалій бізнес-середовища, яке невпинно розвивається та створює нові виклики. Тим не менш, питання стратегічного управління персоналом розглядається науковцями ще з початку XX століття, коли було закладено основи систематичного підходу до відбору кадрів, зокрема за його фізичними та психофізіологічними характеристиками. Пізніше акценти змістили на необхідність розвитку колективу, як команди, розвитку корпоративної культури та донесення до працівників цінностей, які закладає корпорація. Наразі теорії управління персоналом інтегрують адміністративні та організаційно-педагогічні підходи, що дозволяють компаніям адаптувати свої стратегії відповідно до умов глобального ринку.

Отже, відбір і робота з персоналом як наукова проблема вивчає стратегічні підходи до управління кадрами, задля забезпечення ефективного використання людського ресурсу.

1.2. Сутність корпорації та необхідність ефективного управління персоналом

Сьогодні великі підприємства мають вміти швидко реагувати на зміни ринку, бути гнучкими у сфері управління людським капіталом та вміти збагачувати набуті ресурси, таким чином формуючи еталонну модель управління бізнесом. У зв'язку з цим корпорації мають вплив не лише на економічну сферу функціонування держави, а й відіграють роль соціальної інституції, що диктує стиль життя, культуру праці й систему цінностей у суспільстві. Розглянувши загальну структуру управління персоналом, вважаємо доцільним проаналізувати сутність поняття «корпорація» та з'ясувати як ефективне управління ресурсами впливає на його функціонування.

Досліджуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців однозначної дефініції «корпорації» складно знайти, проте підкреслимо, що з правової точки зору її часто ототожнюють з акціонерним товариством. З огляду на це, Закон України «Про акціонерні товариства» визначає, що акціонерне товариство – господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями [19]. Соціологія корпорацій, у свою чергу, підкреслює, що корпорації є продуктом національних систем інститутів, які різняться залежно від культури та часу. Корпорації часто є центральними елементами економічного ландшафту, що мають величезний вплив на суспільні результати, від економічної мобільності та нерівності до державної політики. З етимологічної точки зору, термін «корпорація» утворено від дієслова *corrore*, що означає «втілювати», а це, в свою чергу, походить від *corpus* або «тіла». Отже, корпорація – це єдність її членів [40]. Вітчизняні дослідники Г. Смірнов, А. Гарагонич, А. Завгородня теж висували власні трактування даної дефініції (табл.1.6). Аналіз трактувань дає можливість стверджувати, що поняття «корпорація» можна описати як специфічну форму організації підприємницької діяльності, яка має унікальні характеристики, регламентовані внутрішніми правилами

та законодавством. Крім того, корпорація є юридичною особою, яка створена для здійснення комерційної діяльності, має свої права та обов'язки, може самостійно вступати в угоди, позиватися або бути відповідачем в суді.

Таблиця 1.4

Ключові аспекти «корпорації» за науковими визначеннями

Автор	Визначення	Ключові аспекти
Г. Смірнов	Зареєстровані у встановленому законом порядку юридичні особи, засновані на засадах членства. [35, с.62].	Юридична особа; членство як основа створення; факультативні ознаки; корпоративні відносини.
О. Гарагонич	Господарська організація, утворена об'єднанням (обов'язкового або можливого) осіб на засадах участі (членства) і належних їм капіталів для здійснення господарської діяльності [8, с.26].	Господарська організація; об'єднання осіб і капіталів; мета – здійснення господарської діяльності.
А. Завгородня	Договірне господарське об'єднання підприємств, створене на основі поєднання спільних економічних інтересів, для отримання максимального прибутку від господарської діяльності та інвестицій у нові реалії [15, с.15].	Договірне об'єднання підприємств; спільні економічні інтереси; мета – отримання прибутку; інвестиційна спрямованість.

Класифікація корпорацій також є досить широкою. За масштабом діяльності їх поділяють на:

- транснаціональні (Samsung, Nestle, Procter and Gamble);
- національні корпорації (ДТЕК, Roshen, Нафтогаз України);
- локальні компанії

Згідно з англосаксонським правом, виділяють приватні (закриті) та публічні (відкриті) корпорації. У США ключова відмінність між ними визначається часткою акцій, які перебувають в руках одного власника чи великих власників. У Великобританії приватні компанії не мають права здійснювати публічну підписку на

свої акції. У їх назві обов'язково має бути аббревіатура Ltd. Публічні компанії вільно розміщують свої акції, у назві компанії має бути обов'язкова аббревіатура PLC (Public Limited Company) [5]. Таким чином, можемо з'ясувати, що корпорація є багатогранним явищем, яке поєднує в собі риси економічного суб'єкта, соціальної інституції та правової моделі організації бізнесу. Проте варто підкреслити, що незважаючи на таку варіативність у своєму визначенні, ключовим аспектом діяльності корпорації залишається її здатність впливати та забезпечувати ефективне функціонування економіки.

З точки зору сучасної економіки корпорація є однією з ключових форм організації бізнесу. Це пов'язано з тим, що корпорації сприяють ефективному розподілу ресурсів, застосуванню інновацій, створенню робочих місць і підвищенню ефективності. Водночас їхнє функціонування неможливе без оптимального використання ресурсів, якими вони володіють. До ресурсів корпорації можемо віднести: фінанси, знання та люди. До фінансових ресурсів відносять доходи від основної діяльності, інвестиції, позики, які, у свою чергу, забезпечують конкурентоспроможність та реалізацію корпоративних проєктів. Нематеріальні активи (знання, технології, патенти, ноу-хау, бренди) є джерелом конкурентних переваг корпорації та часто мають високу вартість.

З огляду на проблематику нашого дослідження сфокусуємо увагу на людському ресурсі, адже саме люди – працівники корпорації – забезпечують реалізацію стратегічних завдань, розвиток інновацій, досягнення поставлених цілей. Вважаємо, що якість людського ресурсу впливає на ефективність роботи корпорації та її становлення на ринку відповідних послуг. Компетентність, знання, навички та досвід працівників формують основу успіху корпорації, оскільки навіть значний фінансовий капітал не гарантує успіх без ефективного управління людськими ресурсами, що здатні доцільно розподілити його та примножити.

На нашу думку, яскравим прикладом політики розвитку людського ресурсу є українська корпорація WOG, яка стверджує, що «Люди – головний капітал нашої Компанії, їх відповідальність, активність та цілеспрямованість визначають наш успіх» [53]. Зазначений принцип корпорації реалізується, з поміж іншого, програмами менторства, які забезпечують комфортний процес адаптації нових співробітників. Подібні практики не поодинокі та активно ширяться й серед інших, зокрема у ДТЕК, де діють системи корпоративного навчання на базі власного корпоративного університету.

Вивчення досвіду управління персоналом у локальних корпораціях, дозволяє стверджувати, що сучасні великі підприємства використовують HR-стратегії, які дозволяють якомога ефективніше адаптувати людський ресурс до потреб підприємства, а саме створення корпоративної культури, яка підтримує інноваційність, згуртованість команди та високий рівень відповідальності персоналу. Наразі актуальним є питання підтримки благополуччя співробітників, адже це безпосередньо впливає на їхню продуктивність та лояльність до компанії.

Сучасні роботодавці намагаються залучити професіоналів та утримати їх у компанії, впроваджуючи концепцію employee value proposition. EVP – це певний набір пропозицій (матеріальних та нематеріальних), які співробітники отримують як вигоду від роботи в організації. Раніше такі пропозиції могли обмежуватися безкоштовним медичним оглядом, на противагу сьогоденню, коли корпорації гарантують безкоштовне якісне підвищення кваліфікації, фінансові винагороди, можливість кар'єрного зростання або ж спільний відпочинок з елементами team building. Зважаючи на дослідження Gartner важливо зазначити, що у компаніях, що активно розвивають EVP плинність кадрів знижується до 70%, а швидкість набору персоналу збільшується до 30%. Такий результат зумовлений тим, що для 60% фахівців такі бенефіти відіграють значущу роль та впливають на остаточне рішення щодо працевлаштування [48].

Актуальною тенденцією в управлінні персоналом також є діджиталізація процесів. З цією метою підприємства використовують спеціальні HR-платформи, що дозволяють автоматизувати рутинні завдання, як-то: рекрутинг, оцінювання продуктивності чи управління процесами навчання персоналу. Така тенденція дає змогу HR-фахівцям корпорацій зосереджуватися на стратегічних аспектах, які передбачають розвиток лідерських компетенцій працівників, формування сприятливого клімату в колективі задля подальшого розвитку корпорації. Проте на думку учасників Давоського форуму, жодна технологія не в змозі повноцінно замінити людину [39]. Це підтверджує дослідження Deloitte 2021 «Human Capital Trends», яке зазначає, що «...керівники дедалі частіше зосереджують увагу не на автоматизації процесів, а на переосмисленні підходів до поєднання можливостей технологій і людей, щоб забезпечити їх ефективне доповнення одне одного та рух організації вперед. 61% керівників у світі та 63% в Україні зазначили, що протягом наступних 3 років вони планують зосередитися на переосмисленні роботи, порівняно із лише 29% та 30% відповідно до початку пандемії. Пандемія COVID-19 допомогла керівникам краще зрозуміти потенційні переваги такого підходу, зокрема збільшення продуктивності, гнучкості й інноваційності...» [49].

Практика свідчить, що сучасні корпорації активно інвестують у розвиток персоналу через програми підвищення кваліфікації, кар'єрного розвитку та створення сприятливого психологічного клімату. Ефективне управління людськими ресурсами включає в себе процеси відбору, навчання, адаптації та мотивації персоналу, що сприяє залученню професіоналів своєї справи та заохочує їх вкладати свої сили в розвиток тої чи іншої корпорації.

Огляд досліджень з проблем управління персоналом в корпораціях дозволяє стверджувати, що дуже важливою інвестицією є вклад у розвиток soft skills у співробітників. У цьому контексті звертаємося до прикладу діяльності зарубіжних та українських корпорацій, які вже активно впроваджують програми розвитку

персоналу. Наприклад, Amazon реалізує програму Career Choice – освітня можливість розвиватися не лише у власній сфері праці, а й освоювати нові навички та зростати всередині компанії. На своїй офіційній сторінці вони зазначають, що головною метою цієї програми є задовольнити індивідуальні освітні потреби працівників на їхньому професійному шляху [45]. Окрім того, Amazon прагнуть стати найкращим роботодавцем на Землі та усунути перешкоди для людей, які прагнуть здобути вищу освіту. Компанія зберігає своїх працівників та розвиває їх для підтримки власної конкурентоспроможності на ринку праці, а також розвиває лояльність до свого бренду, залучаючи нових клієнтів.

В Україні таким прикладом є діяльність DTEK Academy, була створена у 2010 році та стала центром корпоративного навчання для усієї енергетичної групи [47]. Вона пропонує широкий спектр різноформатних курсів, які охоплюють розвиток у співробітників від технічних компетентностей до лідерських якостей чи цифрових навичок. Подібна практика гарантує не лише збереження кваліфікованих спеціалістів, а й створення кадрового резерву для управлінських позицій, що є невід’ємною частиною функціонування корпорації ДТЕК.

З огляду на вищезазначене, розвиток персоналу в сучасних корпораціях є багатограним процесом, до якого входить розробка індивідуалізованих освітніх траєкторій, цифровізація HR-процесів, впровадження інноваційних методів навчання. Ефективне управління людськими ресурсами дає змогу корпораціям розвиватися, залучати інновації, масштабуватися та співпрацювати з ринками інших країн. Це зумовлено тим, що великі компанії, які змогли організувати цей процес, враховуючи потреби людей, сьогодні мають велику прихильність персоналу, низьку плинність кадрів та кадровий резерв, який і зумовлює гнучкість та адаптивність. Практика раніше згаданих компаній свідчить, що інвестування в розвиток людського капіталу – це один з ключових чинників стратегічної стабільності корпорацій.

1.3. Світовий і вітчизняний досвід відбору та адаптації в корпораціях

Сьогодні корпорація виступає соціально-економічним феноменом, який відіграє важливу роль у світовій економіці та є важливим підґрунтям для розвитку інноваційних процесів. Водночас ефективне управління персоналом є визначальним чинником її економічного та стратегічного розвитку. Однак успішне управління персоналом неможливе без створення продуманої системи відбору й адаптації, що формує професійну, мотивовану та лояльну команду. Саме від того, кого і як компанія залучатиме до своєї команди, буде залежати не лише якість виконання завдань, а й загальна атмосфера в колективі, рівень мотивації та стабільність кадрів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції корпорації дедалі більше приділяють увагу не лише професійним якостям працівників, а й людським цінностям, їх здатності поділяти місію та корпоративну культуру організації. Така стратегія набуває того ж рівня важливості, як освіта. Аналіз світового досвіду свідчить, що українські компанії вже сьогодні активно переймають і адаптують сучасні методи, технології та підходи до відбору й адаптації персоналу.

Вивчення практик міжнародних та вітчизняних корпорацій дає змогу з'ясувати, як саме вони забезпечують ефективне функціонування, масштабування та формування корпоративної культури, орієнтованої на залучення найкращих працівників.

Досвід зарубіжних країн таких як США, Німеччина, Японія показує, що не існує однієї загальноприйнятої структури відбору та адаптації персоналу, а кожна організація самостійно вибудовує її в процесі розвитку. Окрім того кожна корпорація керується законами та правилами держави, у якій працює, що також впливає на загальну тенденцію розвитку цих процесів. Т. Коротид переконана, що «...стратегії породжують глобальні стратегії» [25, с.35]. Звертаючись до досвіду США складно не помітити, що великий акцент корпорації роблять на підтримці психологічного благополуччя своїх співробітників, а з іншого боку організації внутрішньої

конкуренції, аби співробітники мали мотивацію до подальшого розвитку. Тож особливостями американської системи управління персоналом є індивідуалізм; орієнтація на вузьку спеціалізацію; високий професіоналізм; мобільність; схильність до ризику; індивідуальне прийняття рішень і відповідальність; другорядна увага до людини, як особистості, тощо [7].

Саме американські корпорації розглядають людський ресурс як основне джерело підвищення ефективності та прибутковості компанії [7]. Через це процес відбору кандидатів на посади відбувається з огляду на наступні критерії, як: освіта, практична діяльність і досвід, рівень розвиненості соціального й емоційного інтелекту. Відповідно, у процесі відбору людина проходить низку тестувань, інтерв'ю, виконує певні практичні завдання, аби менеджер з відбору персоналу мав змогу оцінити кандидата всебічно. Наголосимо, що за такої системи відбору кандидатів, найчастіше відмову отримують ті, хто не прагне кар'єрного зростання, оскільки американці переконані, що людина, яка не прагне власного розвитку не зможе бути корисною корпорації [7].

Також варто зазначити, що у американських корпораціях приділяють увагу не лише відбору, а й подальшій адаптації та розвитку персоналу. Відтак, спостерігається тенденція створення корпоративних університетів, де найманий працівник має змогу підвищувати кваліфікацію, а, за потреби, здійснити перекваліфікацію. Цьому сприяють різноманітні форми навчання, які досить гнучкі та варіюються між дистанційною, електронною чи очною формою навчання.

Яскравим прикладом організації процесів відбору й адаптації персоналу відповідно до характеристик, притаманним американським корпораціям, є Google. На своїй офіційній сторінці Google Careers компанія у дружньому тоні заохочує кандидатів долучатися до команди. Завдяки зручній навігації та логічній структурі сайту детально пояснено, як відбувається увесь процес працевлаштування – від подання резюме до етапу адаптації працівника. Окрім того, користувач має змогу

ознайомитися із додатковими матеріалами, переглянути поради щодо проходження співбесіди, знайти відповіді на поширені питання та дізнатися, яким буде його подальший розвиток у компанії.

Аналогічно, Amazon будує процеси відбору й адаптації персоналу відповідно до принципів компанії. На офіційній сторінці Amazon Job чітко висвітлено основні етапи відбору, наведені детальні описи кожного кроку та рекомендації для кандидатів, що допомагає зменшити стрес під час проходження співбесід та краще зрозуміти очікування корпорації.

У Таблиці 1.5. узагальнено основні етапи та методи відбору в корпораціях Google та Amazon, представлені на їх офіційних сторінках.

Таблиця 1.5

Основні етапи та методи відбору персоналу в Google та Amazon

Корпорація	Етапи відбору	Методи відбору	Висновки	Спільне/Відмінне
Google	1. Асасмент-центр з практичними завданнями 2. Короткий телефонний чи відеодзвінок 3. Невелике проєктне завдання 4. Інтерв'ю	AI скринінг резюме, структуровані інтерв'ю, кейси для визначення практичних навичок, психометричні тести та аналіз наданих відповідей	Кандидат має можливість проявити себе як різносторонню особистість та відзначитися на тому чи іншому етапі.	Спільне: багаторівневий відбір, увага до корпоративної культури. Відмінне: Google активно використовує AI-скринінг та психометричні тести.
Amazon	1. Скринінг резюме 2. Асасмент-центри та кейс-інтерв'ю 3. Співбесіда за Leadership Principles	Онлайн-тести, структуровані інтерв'ю, оцінка відповідності корпоративним цінностям	Можливість обрати кандидата, який задовільнятиме не лише професійні потреби, а й розділятиме цінності компанії, що запобігає плинності кадрів.	Спільне: застосування структурованих інтерв'ю, оцінка компетенцій, багатоступеневість. Відмінне: Amazon робить акцент на принципах лідерства та відповідності корпоративній філософії.

Окрім того обидві корпорації приділяють велику увагу адаптації персоналу, створюючи окремі програми такі як Leadership Liftoff (Amazon) чи Noogler onboarding (Google). Ці програми орієнтуються на забезпечення плавної інтеграції нового працівника у робочі процеси та ознайомлення його із корпоративною культурою.

Amazon має різноманітні програми адаптації, які закривають потреби працівників різних рівнів. Leadership Liftoff, наприклад, є семитижневим курсом для нових керівників. Програма охоплює теоретичні та практичні аспекти управління персоналом, а також включає розвиток лідерських навичок за принципами Amazon, ефективної комунікації. Протягом курсу застосовується принцип practice-based learning, завдяки якому працівники мають змогу відразу застосовувати набуті знання. Google, у свою чергу, розробив програму Noogler onboarding, яка розрахована на перші місяці роботи новачка. Протягом цього часу працівник отримує наставника – buddy, який знайомить із колективом, допомагає налаштувати робочий процес та ознайомитися з корпоративною культурою. Окрім того, після проходження адаптації Google збирає відгуки від працівників, аби вдосконалювати програму.

Отож, аналіз досвіду американських корпорацій показує, що традиційно вибір кандидатів базується не лише на професійних навичках, а й на здатності поділяти корпоративні цінності, проявляти мотивацію до особистого та кар'єрного розвитку.

Звертаючись до закордонного досвіду відбору та адаптації персоналу варто заглибитися також у практики японських корпорацій. Японська модель управління персоналом суттєво відрізняється своєю структурованістю, орієнтацією на довгострокову співпрацю та акцентом на формальне й неформальне наставництво. Значна увага до відбору та адаптації найманих працівників дає можливість японським корпораціям бути впевненими у своєму персоналі та стабільно функціонувати протягом тривалого часу.

Оскільки багато японських корпорацій слідують практиці довічного найму, процесам відбору та адаптації персоналу тут приділяється значна увага. Процес

відбору може затягуватися на кілька місяців, адже рекрутер має всесторонньо оцінити кандидата та спрогнозувати його подальший кар'єрний розвиток С. Воскобійник зазначає, що «...під час адаптації персоналу працівник проходить не лише професійну підготовку, а й знайомиться з історією компанії, проходить різноманітні тренінги (часом з методами релігійного) або ж оселяється у спеціальному гуртожитку з метою зближення з новими колегами» [7, с.31].

Японці окреслюють у кандидата слабкі та сильні сторони і, керуючись цим, знаходять відповідне робоче місце. За традицією, вони поділяють своїх працівників на висококваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих. Отримати підвищення можливо лише за 2 роки від працевлаштування, що мотивує працівника докладати зусиль для саморозвитку. Відтак, корпорації Японії отримують спеціалістів, які володіють широким колом компетенцій та мають змогу суміщати кілька професій [7].

Процес адаптації у японських корпораціях базується на принципах колективізму, наставництва, постійного навчання. Гармонія у колективі є основою корпоративної культури. Нові співробітники швидко інтегруються у колектив, відвідуючи спеціальні заходи та тренінги, що залучають увесь колектив до об'єднання. Такий підхід сприяє створенню позитивного мікроклімату на робочому місці. Як свідчить практика, ефективним способом адаптації нового працівника в японській корпорації є система менторства (Senpai-Kohai), за якою, досвідчені працівники (senpai) беруть на себе роль наставника, та допомагають новачку (kohai) освоїти свої посадові обов'язки, ознайомитися із корпоративною філософією. Окрім того, японські корпорації практикують найм випускників закладів освіти (fresh graduates), які ще не мають вузької спеціалізації, проте достатньо вмотивовані та мають великий потенціал до розвитку. Такий підхід дозволяє компаніям формувати працівника «під себе», поступово виховуючи у ньому цінності, які сповідує компанія і розвиваючи необхідні компетентності для ефективного функціонування. Подальший

розвиток відбувається через програму on the job training (OJT), завдяки якій працівники розвиваються безпосередньо на робочому місці, набуваючи практичного досвіду поруч з досвідченими колегами. Також характерною для японських корпорацій є система ротацій, що допомагає працівнику ознайомитися з усіма внутрішніми процесами та знайти місце, яке найбільш відповідатиме його навичкам.

Загалом японська модель найму персоналу вважається досить успішною, проте має як переваги (висока лояльність працівників до компанії, низький рівень плинності кадрів, велика залученість персоналу до саморозвитку) так і недоліки (складність у врахуванні індивідуальних потреб працівників, високий рівень стресу через потребу підтримки гармонії в колективі).

Досліджуючи європейську модель, можна констатувати, що вона поєднує в собі американську прагматичність та японське прагнення до довгострокового працевлаштування, проте все ж має власні унікальні складові (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Характеристика європейської моделі відбору й адаптації персоналу

Ключовий аспект	Зміст та особливості європейського підходу	Приклади реалізації в країнах ЄС / корпораціях	Очікуваний результат / ефект
Гнучкість до соціально-економічних умов	Європейська модель передбачає адаптацію HR-процесів до національних особливостей кожної країни.	Німеччина – увага до технічних навичок і дисципліни; Скандинавські країни – акцент на рівність і соціальну відповідальність.	Оптимізація кадрових процесів, врахування культурних та економічних відмінностей.

Баланс між ринком праці та соціальними правами	Законодавче регулювання гарантує рівновагу між потребами ринку і захистом працівників.	Наявність мінімальної заробітної плати, оплачуваних відпусток, лікарняних, вимог до умов праці.	Соціальна стабільність, продуктивність, інклюзивність.
Децентралізація HR-процесів	Кожна країна ЄС може самостійно формувати HR-стратегію відповідно до власних реалій.	Національні HR-підрозділи у транснаціональних корпораціях ЄС.	Підвищення ефективності управління персоналом на місцях.
Орієнтація на компетентності	Відбір і адаптація базуються на аналізі професійних і особистісних компетенцій.	Використання competency-based interviews та оцінювання soft skills.	Формування висококваліфікованих, гнучких і командних фахівців.
Система менторства	Наставництво допомагає новим працівникам швидше інтегруватися в корпоративне середовище.	Поширена практика “buddy system” у європейських компаніях.	Зниження рівня стресу під час адаптації, підвищення лояльності персоналу.

Онбординг із використанням цифрових технологій	Використання мобільних додатків, платформ віртуальної реальності для навчання новачків.	Британські та нідерландські корпорації застосовують VR-програми для ознайомлення з робочими процесами.	Прискорена адаптація, підвищення залученості та задоволеності працівників.
Зворотний зв'язок і корпоративна комунікація	Працівники мають змогу впливати на внутрішні процеси через систему фідбеку.	Великобританія, Нідерланди – практика постійного опитування працівників.	Зростання мотивації, покращення корпоративного клімату.
Дуальна освіта як складова підготовки кадрів	Поєднання теоретичного навчання з практикою у компанії.	Німеччина – програми BMW Group, що поєднують навчання і практику протягом 4,5 років.	Формування професійно підготовлених фахівців з високою залученістю.

Отже, Європейський досвід відбору та адаптації демонструє вдале поєднання прагматичних, інноваційних та соціально-орієнтованих підходів. Така модель демонструє орієнтацію на стабільність, інклюзію та рівноправність усіх учасників, сприяє ефективному управлінню трудовими ресурсами в умовах глобалізації та невідомості змін у сфері праці. Вивчення зарубіжного досвіду відбору та адаптації персоналу уможливорює твердження, що різні країни пропонують унікальні підходи до управління людськими ресурсами, що вдало віддзеркалює їхні соціокультурні та економічні умови. Кожна згадана модель – американська, японська чи європейська – має свої переваги та недоліки, на які варто зважати обираючи стратегію управління персоналом у власній корпорації. Узагальнене порівняння моделей наведено у Таблиці 1.7

Таблиця 1.7

**Порівняльний аналіз моделей управління персоналом у зарубіжних
корпораціях**

Критерій	США	Японія	Європейські країни
Основна орієнтація	На результативність, індивідуальні досягнення, ефективність та прибутковість компанії.	На довгострокову зайнятість, колективізм, гармонію у колективі та лояльність працівників.	На баланс між ефективністю бізнесу і соціальним захистом працівників, інклюзивність.
Підхід до відбору персоналу	Детальний аналіз та відбір кандидатів, багаторівневі інтерв'ю, тестування, оцінка hard та soft skills.	Комплексна оцінка особистісних якостей, потенціалу, лояльності; тривалий процес найму.	Орієнтація на компетентності; врахування соціально-економічних умов; участь у профспілках.
Підхід до адаптації персоналу	Створення спеціалізованих програм онбордингу для працівників різних рівнів.	Впровадження систем наставництва, тимбілдінгу та OTJ.	Розвиток менторських програм; використання цифрових технологій в процесі онбордингу; соціальна підтримка.
Переваги	Висока продуктивність, розвиток ініціативності, гнучкість.	Лояльність персоналу, низька плинність кадрів, стабільність.	Баланс соціальних та економічних інтересів, інноваційність, інклюзія.
Недоліки	Високий рівень стресу та ризик вигорання, індивідуалізм, нестабільність зайнятості.	Повільне кар'єрне зростання, складність індивідуального підходу.	Висока вартість соціальних гарантій, складність уніфікації політик у межах ЄС.

Відтак американська модель демонструє власну ефективність, орієнтуючись на індивідуальні досягнення працівників, їхні професійні компетенції та результативність. Процеси відбору мають чітку структуру та поєднуються із сучасними технологіями, що дозволяє корпораціям швидко адаптовуватися під сучасні зміни. Водночас американські компанії інвестують у розвиток своїх

працівників, створюючи корпоративні університети та запроваджуючи різні форми навчання, що сприяє безупинному розвитку самої корпорації. На відміну від американської, японська модель орієнтується на довгостроковий найм, колективізм та гармонію в усіх робочих процесах. Увага до адаптації нових працівників через наставництво, корпоративні тренінги та заходи, постійне навчання забезпечує низький рівень плинності кадрів і високий рівень лояльності персоналу. Європейський досвід, у свою чергу, відзначається орієнтацією на соціально-економічні умови та гнучкістю в умовах глобалізації. Баланс між американською та японською моделлю дає можливість європейським корпораціям забезпечувати стабільність та продуктивність. Впровадження та використання інноваційних технологій для процесу відбору та адаптації персоналу, систем зворотного зв'язку та менторства сприяє формуванню згуртованих команд та покращенню корпоративної культури. Загалом зарубіжний досвід демонструє, що ефективне управління персоналом вимагає інтеграції найкращих практик та їх подальшої адаптації. Такий підхід дає можливість створювати адаптивні та конкурентоспроможні моделі управління персоналом в частині його відбору та адаптації, які відповідають викликам сучасного світу та сприяють подальшому розвитку не тільки окремих корпорацій, а й економіки в цілому.

Отже, узагальнююче викладене, можна стверджувати, що ефективне управління персоналом у сучасних корпораціях неможливе без стратегічного підходу до відбору та адаптації персоналу. Аналіз вітчизняних та зарубіжних праць дав змогу з'ясувати, що ці процеси мають бути націлені не лише на поточне задоволення потреб компанії, а й на формування довготривалого людського персоналу, здатного забезпечити сталість та конкурентоспроможність в умовах глобалізації світу та динамічного ринку. Як зазначають І. Шевченко, С. Кубіцький та Ю. Кубіцький «...систематичний розвиток персоналу є ключовим фактором для забезпечення високої конкурентоспроможності персоналу» [41]. Це твердження узгоджується з концепцією

стратегічного управління людськими ресурсами, відповідно до якої саме розвиток компетентностей і підтримка професійного зростання персоналу створюють довготривалі конкурентні переваги. Особливу увагу варто приділяти індивідуалізації процесу адаптації, розвитку не лише *hard*, а й *soft skills*, а також створенню сприятливого мікроклімату в колективі, аби працівник прагнув до самовдосконалення та самореалізації.

Висновки до першого розділу

Узагальнюючи викладений матеріал можемо підсумувати, що відбір й адаптація персоналу є не фрагментарними процесами, відокремленими одне від одного, а взаємопов'язаними елементами загальної системи управління людськими ресурсами, яка визначає здатність корпорації підтримувати конкурентоспроможність в умовах нестабільного середовища. В історичному контексті ці процеси розвивалися паралельно, плавно дрейфуючи від раціоналізації праці та наукової організації виробництва до фокусування на соціально-психологічних чинниках і подальшого переходу до стратегічного управління персоналом. Сучасні трактування підкреслюють, що відбір персоналу не зводиться до формального порівняння резюме кандидата з вимогами посади, а охоплює оцінювання професійних, психологічних і особистісних характеристик, потенціалу розвитку та узгодженості з цінностями організації.

У першому розділі акцентуємо, що множинність наукових підходів у визначенні поняття «відбір персоналу», зумовлено різними за глибиною і складністю інструментами. Проаналізовані у таблицях традиційні методи відбору (структуровані інтерв'ю, тестування, кейс-інтерв'ю, асесмент-центри) формують ядро цього процесу, дозволяючи аналізувати його роль на прикладах сучасних корпорацій. У той самий час нетрадиційні практики набувають значущої ролі та поширюються серед організацій, модифікуючись відповідно до запитів підприємства. Сьогодні актуальними стають методи пошуку та відбору кадрів за допомогою спілкування у

професійних спільнотах та на реальних подіях, взаємодія із закладами освіти та організація стажувань, гейміфікація та симуляція, а також реінтеграція ветеранів. Ці підходи допомагають розширювати кадровий резерв та виявляти потенціал, але водночас вимагають поєднання з традиційними методами, щоб зберігати об'єктивність та доказовість рішень. Цифровізація процесів відбору за допомогою впровадження спеціалізованих платформ і рішень допомагає прискорювати базові процеси, структурувати дані та підвищувати прозорість процедур, не заміщаючи при тому професійних суджень фахівця.

Багатогранне трактування визначення «корпорація» дозволяє стверджувати, що вона водночас є правовою формою, економічним суб'єктом і соціальною інституцією. Відтак процеси роботи з персоналом є віддзеркаленням корпоративної культури організації, її системи цінностей і очікувань. Окремо у першому розділі було зроблено акцент на людському ресурсі як на визначальному чиннику стратегічної дієздатності корпорації, адже компетентності, знання, навички, професійний досвід працівника формують основу успіху. Фінансові вкладення в розвиток персоналу, наставництво та внутрішні освітні можливості регенеруються у майбутньому, знижуючи рівень плинності кадрів та забезпечуючи стабільність на ринку. Провівши аналіз корпоративних практик можемо підкреслити, що важливим є не лише навчання, а й система матеріальних та нематеріальних стимулів від роботодавця, що мотивує персонал долучатися до освітніх заходів та займатися саморозвитком.

Порівняльний огляд світових моделей відбору й адаптації персоналу допомагає зрозуміти способи досягнення результативності. Американська система акцентує увагу на індивідуальних досягненнях працівника, використовує багаторівневе оцінювання і впроваджує розгалуженні освітні траєкторії на місцях. Японська модель характеризується довгостроковістю професійних відносин, системним підходом до наставництва й постійним навчанням у процесі праці. Європейський підхід інтегрує прагматичність з інклюзивністю, правовими гарантіями та гнучким урахуванням

національних контекстів, активно впроваджуючи цифрові технології в онбордингу та практиках зворотного зв'язку. Попри певні відмінності у всіх моделях спільними залишаються систематичний підхід до всіх етапів роботи з людським ресурсом, а адаптація визначається як керований багатоетапний процес входження в робоче середовище.

Отже, викладена інформація у першому розділі формує методологічну основу та понятійний апарат роботи. Визначено місце відбору й адаптації у структурі управління персоналом, охарактеризовано традиційні та інноваційні практики, проаналізовано вплив корпоративної ідентичності на кадрові процеси. Сформовані положення підводять до наступних кроків – діагностика процесів на реальному прикладі, зіставлення їх з окресленими теоретичними орієнтирами та формування методичних рекомендацій, щодо покращення процесів відбору й адаптації персоналу.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИКА ВІДБОРУ Й АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Діагностика процесу відбору й адаптації персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа»

КПТМ «Бориспільтепломережа» – підприємство житлово-комунального господарства, яке забезпечує надання послуг із теплопостачання у місті Бориспіль. Воно функціонує на основі Статуту, затвердженого на засіданні Бориспільської міської ради Київської області і підпорядковується виконавчому комітету міської ради. Підприємство було створено з метою забезпечення постачання теплової енергії до житлових фондів, закладів соціальної інфраструктури, підприємств та організацій міста. Діяльність тепломережі має соціальне значення, адже стабільна робота теплопостачання безпосередньо впливає на ефективність роботи усіх сфер зайнятості та якості життя мешканців Борисполя.

Основним видом діяльності КПТМ «Бориспільтепломережа» є виробництво, транспортування та постачання теплової енергії споживачам. Окрім того підприємство здійснює експлуатацію теплових мереж та котелень, забезпечує їхню модернізацію та реконструкцію. Керівництво має на меті підвищувати енергоефективність системи, знижувати витрати енергоресурсів та скорочувати негативний вплив на довкілля, залучаючи сучасні методи фільтрації. Як зазначено у відкритих джерелах, до ключових завдань підприємства належить:

- організація й проведення ремонтів об'єктів, систем власними ремонтними службами та підрядними організаціями;
- упровадження у виробництво науково-технічних досягнень, винаходів прогресивних технологій;

- укладання угод на постачання теплової енергії з підприємствами, організаціями, а також надання послуг населенню;
- проведення будівельно-монтажних робіт по реконструкції котелень, теплових пунктів, монтаж та демонтаж котлоагрегатів, газопальникових пристроїв та обладнання, контрольно – вимірювальних приладів, засобів автоматики, встановлення лічильників газу, теплової енергії і води, проведення робіт по очищенню та перевірці каналів газоходів і інших робіт;
- проведення пусконаладжувальних робіт, режимних теплотехнічних випробувань котлоагрегатів, обладнання хімводопідготовок, КВП і автоматики в котельних, теплових пунктах та на теплових мережах;
- проведення часткової та повної заміни трубних елементів поверхні нагріву котлоагрегатів, підвідомчим органам Держнаглядохоронпраці та контролю якості зварних з'єднань;
- розробка перспективних планів розвитку та вдосконалення впровадження передового досвіду по забезпеченню теплом житлового фонду та інших споживачів теплової енергії;
- підготовка та видача технічних умов на проєктування об'єктів теплоспоживання, які підключаються до теплових мереж підприємства, та на установку теплових лічильників, їх опломбування;
- технічний нагляд за використанням теплової енергії. Прийом теплоспоживаючих об'єктів, теплових мереж після капітального ремонту і новозбудованих об'єктів теплового господарства [21].

Підприємство має права юридичної особи і діє згідно з чинним законодавством Закону України «Про підприємства в Україні». Джерелами фінансування діяльності КПТМ «Бориспільтепломережа» є надходження від реалізації теплової енергії побутовим споживачам та комерційним організаціям, а також дотації із місцевого бюджету на оплату наданих послуг соціальним та державним установам, покриття

різниці між встановленим тарифом для населення та фактичними витратами на виробництво тепла.

На підприємстві працює понад 300 осіб, серед яких слюсарі, оператори котелень, інженери, майстри, водії та адміністративний персонал. Організаційна структура має лінійно-функціональний характер, до якого належать основні підрозділи (рис. 2.1):

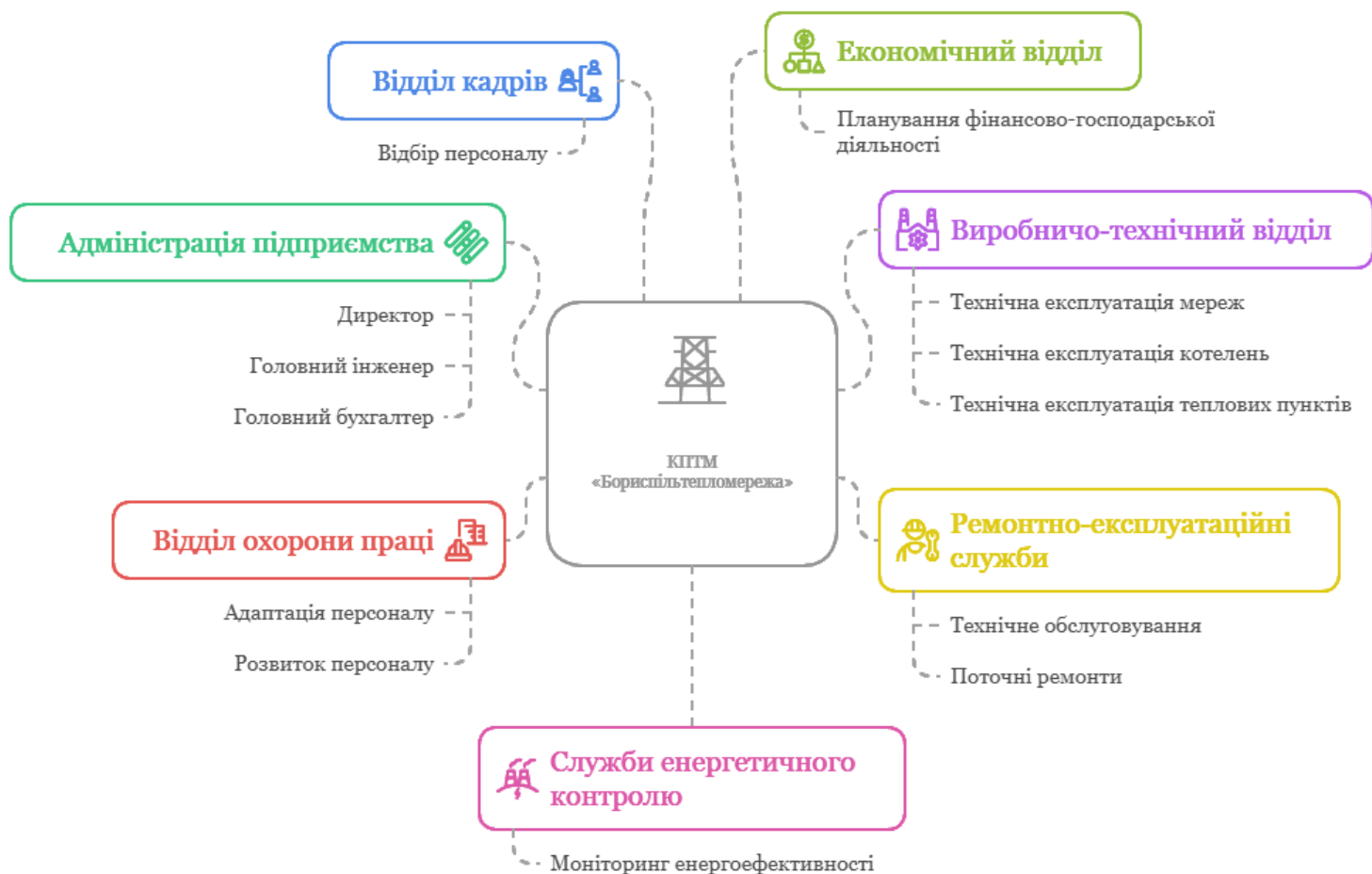


Рис. 2.1. Організаційна структура КПТМ «Бориспільтепломережа»

З метою аналізу статево-віковою характеристики кадрів підприємства було проведено опитування на платформі Google Forms. Аналіз даних дозволяє стверджувати, що на підприємстві за гендерною ознакою більше чоловіків (рис. 2.2).

Це пояснюється технічним характером більшості посад, які вимагають не лише теоретичних знань, а й докладання фізичних зусиль для виконання посадових обов'язків. Проте посаду директора, начальника району й майстрів з обслуговування котелень займають жінки. Вони переважно обіймають посади спеціалістів кадрового відділу та охорони праці, бухгалтерів, операторів котелень.

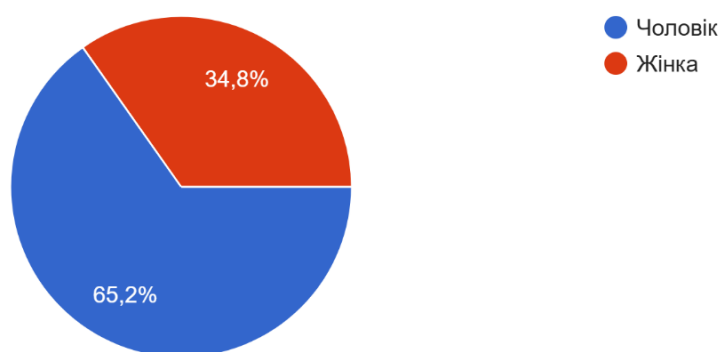


Рис. 2.2. Діаграма розподілу кадрів за статтю

Віковий діапазон працівників досить широкий, обіймає проміжок від 18 до 65 років. Їх середній вік з 44 до 60 років, що свідчить про досвідченість, але водночас і тенденцію старіння кадрів (рис. 2.3).

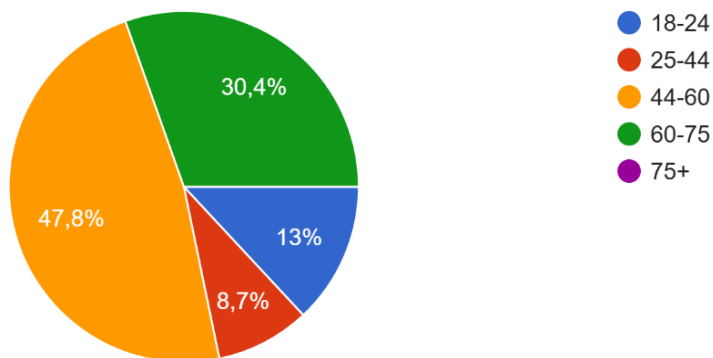


Рис. 2.3. Діаграма розподілу кадрів за віком

Аналіз структури працівників за стажем роботи свідчить, що більшість з них мають значний виробничий досвід, що забезпечує стабільність колективу та низьку плинність кадрів. Згідно з проведеним опитуванням частка працівників зі стажем понад 10 років є найвищою, що є характерним для комунальних підприємств. Персонал з меншим стажем становить меншу частину, проте характеризується молодим віком і вказує на поступове оновлення колективу (рис. 2.4).

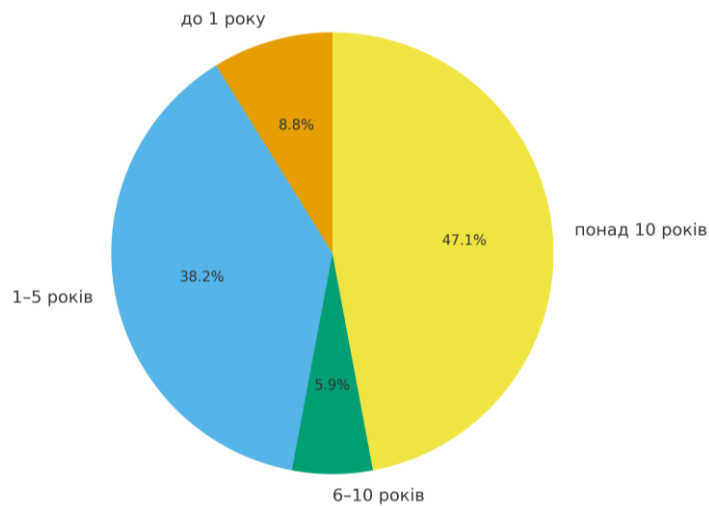


Рис. 2.4. Діаграма розподілу кадрів за стажем роботи

Ще однією важливою характеристикою є розподіл працівників за категоріями. Згідно отриманих даних від керівників відділу кадрів та відділу охорони праці встановлено, що більшу частку персоналу складають робітничі професії, що є закономірним для комунальної сфери (табл. 2.1). Саме від цих працівників залежить подача тепла, технічне обслуговування котелень, оперативне реагування на аварійні ситуації.

Таблиця 2.1

Структура персоналу КПТМ «Бориспільтепломережа»

Категорія персоналу	Кількість (на 01.10.2025)	Відсоток	Посадові обов'язки
Керівники (директор, головний інженер, начальники відділів, майстри котелень)	28	9%	Організація та контроль усіх процесів; здійснення управління персоналом
Спеціалісти (інженери, економісти, бухгалтери, юристи, фахівці з кадрів й енергетики)	63	20%	Планування, аналітика, ведення документації, технічна підтримка
Робітники (слюсарі, оператори котелень, електрики, водії, зварювальники)	218	70%	Виконання виробничих процесів та обслуговування обладнання

Також отримані дані свідчать про значну частину працівників, що має відповідну професійно-технічну чи вищу освіту (рис. 2.5). Окрім базової освіти, за даними керівника відділу охорони праці, персонал підприємства щорічно проходить навчання, курси підвищення кваліфікації, із обов'язковим складанням іспитів з техніки безпеки.

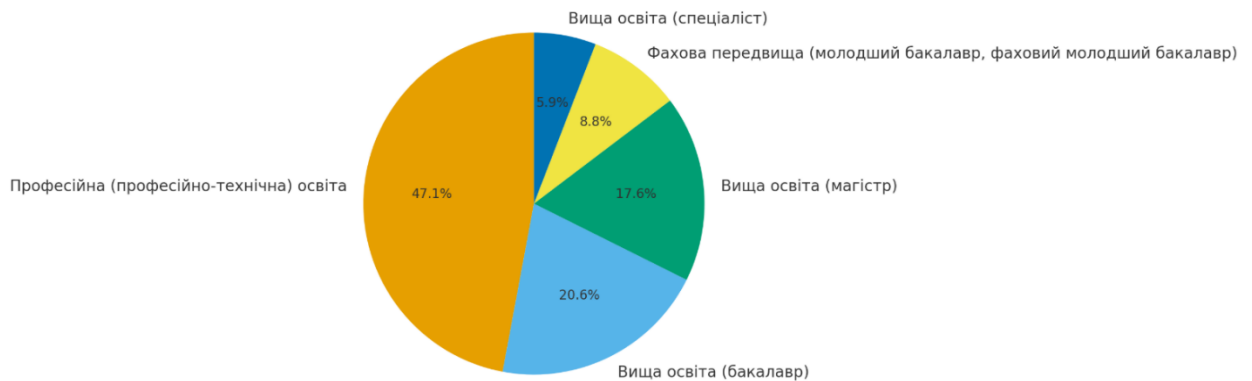


Рис. 2.5. Рівень освіти працівників КПТМ «Бориспільтепломережа»

Отже, КПТМ «Бориспільтепломережа» є важливою складовою комунальної інфраструктури міста, забезпечуючи своєю діяльністю комфорт населення, створення нових робочих місць та розвиток інноваційних підходів у сфері теплопостачання. Кадровий потенціал підприємства характеризується значною часткою досвідчених працівників технічних спеціальностей, що дозволяє якісно виконувати робочі процеси. З іншої точки зору це створює ризик старіння кадрів та дефіцит молодих спеціалістів. У зв'язку з цим організація має приділяти значну увагу вдосконаленню процесів відбору й адаптації персоналу, розвитку наставництва та партнерства із закладами освіти для підготовки нових кваліфікованих кадрів.

Відбір працівників у КПТМ «Бориспільтепломережа» є важливим елементом кадрової політики, що зумовлює подальше стабільне виконання робочих процесів, безперервне забезпечення населення теплом та підвищення професійного рівня персоналу. Саме від досконалості систем рекрутингу залежить здатність підприємства підтримувати високі стандарти якості послуг.

Процес відбору персоналу на підприємстві має традиційну структуру, яка охоплює кілька ключових етапів (табл. 2.2).

Основні етапи відбору персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа»

Фаза	Зміст	Відповідальний
Визначення потреби у персоналі	Керівник структурного підрозділу, у якому з'являється вакантне місце, подає заявку до відділу кадрів з описом вакансії, вимогами до кваліфікації та досвіду	Керівники структурних підрозділів, працівники відділу кадрів
Пошук кандидатів	Відповідальні особи розміщують оголошення про вакансію на сайті підприємства й сайтах з пошуку роботи (Work.ua, Robota.ua), надсилають запит до міського центру зайнятості	Працівники відділу кадрів
Попередній відбір резюме або анкет	Проводиться аналіз інформації з резюме чи анкети на відповідність освіти, досвіду й навичок кандидата вимогам вакансії	Інспектор з кадрів
Співбесіда	Під час співбесіди спеціалісти оцінюють кандидата, аналізуючи надані відповіді на запитання	Керівник відділу кадрів, керівник структурного підрозділу
Прийняття рішення	Оцінюється професійна придатність кандидата, його мотивація та рекомендації (за наявності). За потреби його направляють на медогляд	• Директор • керівник відділу кадрів
Оформлення на роботу та адаптація	Працівник ознайомлюється з трудовим договором і підписує його, вивчає правила внутрішнього розпорядку, проходить інструктаж з техніки безпеки	• Керівник відділу кадрів • керівник відділу охорони праці

Така система є раціональною та послідовною, однак має певні обмеження. Під час оцінювання кандидатів здебільшого використовуються традиційні методи: співбесіда й аналіз резюме, без застосування сучасних методів аналізу компетентностей чи психологічного тестування.

Проведений аналіз відбору персоналу в КПТМ «Бориспільтепломережа» уможлиблює твердження, що він характеризується ефективністю у короткостроковій перспективі й має потребу в подальшому оновленні. Зростання варто спрямувати на автоматизацію процесу рекрутингу, створення бази потенційних кандидатів, а також можливості впровадження сучасних інструментів відбору персоналу.

Наступний, не менш важливий етап роботи з персоналом, процес адаптації нових працівників, який визначальний в контексті швидкості та якості їхнього професійного становлення на підприємстві. Після прийняття на роботу людина обов'язково має пройти первинне навчання з техніки безпеки, ознайомитися з новим робочим місцем та посадовими обов'язками. Успішна адаптація є важливою умовою ефективної роботи будь-якого персоналу, зокрема у сфері теплоенергетики, де слідування усім технологічним процесам та дотримання вимог безпеки має ключове значення.

Згідно даних відділу кадрів кадровий склад підприємства досить стабільний протягом останніх років. Незначні коливання є природними і зумовлюються зміною місця проживання, виходом на пенсію чи професійним ростом працівника. Приріст у 2022-2023 роках пояснюється початком модернізації підприємства, що зумовило потребу в кадрах. У 2024 році спостерігався незначний відтік працівник, що сигналізує про оптимізацію штату та завершення сезонних робіт (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка руху персоналу КПТМ «Бориспільтепломережа» у 2021-2024 рр.

Рік	К-сть працівників на початок року	Прийнято	Звільнено	К-сть працівників на кінець року	Приріст (+)/Зменшення (-)
2021	301	18	22	297	-4
2022	297	25	20	302	+5
2023	302	28	21	309	+7
2024	309	19	24	304	-5

КПТМ «Бориспільтепломережа» приділяє значну увагу організації адаптації нового персоналу, забезпечуючи їхнє поступове залучення до професійної діяльності та формування необхідних компетентностей.

На підприємстві усі новоприйняті й новонавчені працівники обов'язково проходять навчання. Це навчання спрямоване на ознайомлення персоналу з правилами експлуатації обладнання, специфікою технологічних процесів, внутрішніми нормативними документами та стандартами безпеки. Працівники ознайомлюються з інформацією про організаційну структуру підприємства, свої посадові обов'язки та відповідальність, що дає можливість пришвидшити екологічне входження в професію та знижує ймовірність виникнення виробничих ризиків.

До того ж управлінці всіх рівнів КПТМ «Бориспільтепломережа» обов'язково й регулярно підвищують свою кваліфікацію у сфері охорони праці. Зокрема, передбачено обов'язкове навчання керівного складу раз на три роки на базі організації, що надає відповідні освітні послуги ТОВ СПБ «Гефест». Після цього вже досвідчені очільники проводять навчання на місцях для працівників відповідних відділів. Далі керівниками створюється комісія, яка приймає іспит у навченого персоналу та ставить відповідну відмітку у внутрішній документації про складання чи не складання іспиту. Така система дає можливість адміністрації підвищувати здатність організації щодо забезпечення безпечних умов праці та контролю, створення на робочих місцях умов за правилами й нормами.

Ще одним суттєвим елементом адаптації персоналу на підприємстві є наставництво та стажування. Наставником для нового працівника призначається досвідчений спеціаліст або майстер, який координує роботу й надає підтримку в опануванні нових обов'язків. Організація стажування на підприємстві здійснюється згідно документу про «Організацію стажування (практичного навчання за професією) новоприйнятих та новонавчених працівників, які виконуватимуть роботи підвищеної небезпеки» і тривалість не перевищує 15 робочих змін (Додаток А). Важливо

зазначити, що стажування завершується контролем знань і, у разі успіху, працівник має змогу розпочати самостійне виконання роботи. У разі необхідності термін стажування може продовжитися ще до 2 робочих змін, а опісля – проведення повторної перевірки знань. Наставник також обов'язково заповнює лист стажування, у якому зазначає чи допущений працівник до самостійного виконання робочих обов'язків (Додаток Б). Такий підхід до адаптації нового працівника сприяє підвищенню рівня безпеки виробництва, зниженню виробничих травм, а також зміцнює корпоративну культуру, адже кожен новий співробітник із перших днів отримує підтримку від колег та інтегрується в колектив.

Завдяки впровадженню комплексного підходу до адаптації нових співробітників КПТМ «Бориспільтепломережа» забезпечує поступове формування у персоналу високого рівня відповідальності, професійної підготовки та дотримання вимог законодавства України у сфері охорони праці та промислової безпеки. Організація навчання нового персоналу, підвищення кваліфікації керівного складу, впровадження системи наставництва та стажування є основними складовими ефективної адаптації персоналу на підприємстві, що дозволяє йому успішно функціонувати та розвиватися.

Отже, проведений аналіз процесів відбору та адаптації персоналу КПТМ «Бориспільтепломережа» дає змогу стверджувати, що вони досить продумані та поєднують у собі традиційні способи пошуку і добору кадрів з комплексним підходом до їхнього навчання та адаптації на місцях. Підприємство забезпечує швидкий підбір персоналу завдяки співпраці із центром зайнятості, проте також має змогу до вдосконалення та пошуку додаткових методів відбору персоналу. Регулярне навчання персоналу, чіткий процес організації перевірки знань персоналу створюють умови безпечної роботи. Загалом сформована система сприяє якісній підготовці персоналу до виконання завдань підвищеної складності, що відповідає високим вимогам до безпеки та стабільності виробничих процесів у сфері теплоенергетики. Однак задля

подальшого розвитку та залучення молодих спеціалістів підприємство має впроваджувати сучасні HR-стратегії. Процес онбордингу також варто адаптувати до потреб молоді, зважаючи на особливості їхнього розвитку у цифровізованому середовищі.

2.2. Сутність та структура організаційно-педагогічних засад відбору й адаптації персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки та ринку праці, питання ефективного відбору та адаптації персоналу набуває ключового значення у питанні функціонування та розвитку підприємства. Зважаючи на необхідність досягнення високих результатів у цій сфері, вважаємо, що доцільно спиратися не лише на управлінські механізми, а й на науково-обґрунтовані організаційно-педагогічні засади, що забезпечують цілісність, послідовність та ефективність процесів взаємодії між працівником та підприємством.

Організаційно-педагогічні засади відбору й адаптації персоналу є комплексним науково-методологічним підходом, що поєднує управлінські та педагогічні механізми. Метою засад є забезпечення ефективної роботи працівників і їхнє подальше професійне зростання, швидку інтеграцію у робочий процес та створення міцного колективу, що забезпечує сталу роботу підприємства.

Сучасні науковці мають кілька підходів до визначення сутності організаційно-педагогічних засад і найчастіше окреслюють їх нарізно. Вважаємо доцільним розглянути окремо кожен елемент, аби глибше окреслити сутність визначеного терміну. Тож С. Гончаренко у своїх працях схиляється до думки, що педагогічні засади – це сукупність теоретичних принципів, науково обґрунтованих положень і методологічних підходів, які визначають організацію, зміст і методи навчально-виховного процесу [10]. У свою чергу Т. Завгородня та І. Стражнікова підводять нас до висновку, що педагогічні засади – це система знань про структуру педагогічної

теорії, про принципи підходу і способи добування знань, що відображають педагогічну дійсність [15].

З огляду на подані твердження, розуміємо, що педагогічні засади це науково обґрунтовані основи, які регламентують педагогічну діяльність, забезпечують її системність, а також є підґрунтям для організації навчання, виховання та розвитку особистості на різних освітніх рівнях. У сфері професійної діяльності, до якої належить процес відбору й адаптації персоналу, педагогічні засади визначають зміст і методи впливу на працівника в період його онбордингу. Вони є орієнтиром для формування освітнього супроводу, наставництва, професійного становлення та соціалізації нового працівника в умовах конкретного виробничого процесу. У контексті діяльності КПТМ «Бориспільтепломережа» педагогічні засади реалізують за кількома напрямками (рис. 2.6):



Рис. 2.6. Педагогічні засади відбору й адаптації персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа»

Отже, педагогічні засади є невід’ємною частиною організаційно-педагогічного підходу управління персоналом, що реалізує не лише ефективне виконання працівником посадових обов’язків, а й забезпечує його професійний та особистісний розвиток.

В той час, як педагогічні засади визначають методологічну основу роботи з персоналом, організаційні засади створюють практичний та управлінський фундамент для процесу відбору та адаптації персоналу на підприємстві. Вони є фундаментальними в контексті планування, реалізації та оцінки всіх етапів кадрового менеджменту. Саме через організаційні засади відбувається втілення теоретичних положень у професійній діяльності.

У своєму дослідженні група науковців Г. Богатирьова, О. Ніколайчук, О. Романуха та К. Снігур розглядають поняття «організаційні засади» як сукупність дій або процесів, що обумовлюють об’єднання елементів у ціле, забезпечують взаємодію частин і цілого, а також реалізуються через централізовані та децентралізовані організації [32]. Також аналізуючи дослідження Р. Кравченко, можна визначити організаційні засади як сукупність організаційних інструментів, методів і принципів, які забезпечують упорядкування, систематизацію та ефективне функціонування організаційних процесів у різних сферах діяльності [22].

Зважаючи на визначені поняття, пропонуємо розглядати термін «організаційні засади», як систему адміністративних, нормативних та структурних положень, що забезпечує системність та впорядкованість певного управлінського процесу. Це принципи і стандарти, які визначають, як має бути організований процес – розподіл обов’язків, встановлення дедлайну, ресурси та інструменти для його організації.

У практиці КПТМ «Бориспільтепломережа», як комунального підприємства критичної інфраструктури, дотримання організаційних засад має першочергове значення. Сфера теплопостачання та роботи з газовим обладнанням передбачає високий рівень відповідальності, регламентованості дій та дотримання правил техніки

безпеки. Тому керівництво підприємства має структурований перелік організаційних засад, дотримання яких впливає на якість взаємодії з підлеглими і гарантує безперебійне забезпечення споживачів тепловою енергією в опалювальний сезон (рис.2.7.):



Рис. 2.7. Організаційні засади відбору й адаптації персоналу в КПТМ «Бориспільтепломережа»

Саме ці організаційні механізми дають можливість забезпечити стандартизацію кадрового процесу та підвищити рівень відповідальності з обох сторін – роботодавця і працівника. Підсумовуючи, слід зазначити, що організаційні засади в контексті відбору та адаптації персоналу допомагають автоматизувати процеси та забезпечити підприємство кадрами, що матимуть змогу чітко визначати та дотримуватися своїх обов'язків. У разі виникнення потреби заміни чи добору нового працівника підприємство не понесе значних втрат (фінансових чи ресурсних), а зможе швидко закрити вакансію та легко інтегрувати новачка у виробничий процес. Однак О. Ніколаєску розглядав термін «організаційно-педагогічні засади» як єдине ціле та

визначав, що «...це сукупність структурних, науково-методичних, кадрових і матеріально-технічних умов...» [30, с.149].

Пропонуємо, зважаючи на проаналізовані наукові трактування, розглядати їх як *інтегроване поняття*, що включає в себе управлінські, соціально-психологічні й педагогічні аспекти взаємодії підприємства та працівника. У науковому контексті розуміємо їх як системний підхід до формування кадрового потенціалу, де поєднуються організаційні механізми управління персоналом і педагогічні методи формування компетентностей, мотивації та лояльності працівників.

Отже, організаційно-педагогічні засади відбору й адаптації персоналу є системою управління людськими ресурсами і включає в себе адміністративні, педагогічні, соціально-психологічні та ціннісні компоненти. На їхній основі формуються методологічні та практичні інструменти впливу на кадрову політику підприємства. Описані засади впливають на формування у працівника відчуття усвідомленості своєї праці та дозволяють розвивати свої професійні навички, переймати досвід у колег та знаходити шляхи кар'єрного зростання. Саме організаційно-педагогічні засади відбору й адаптації персоналу мають на меті формувати системи цінностей, норм, стандартів поведінки та компетентностей. Їхня сутність транслюється через поєднання педагогічної логіки розвитку особистості з організаційними процесами управління кадрами. Педагогічна складова забезпечує мотивацію працівника, розвиток навичок самонавчання та саморефлексії, у той час організаційна – регламентує ці процеси, створюючи структуру та механізми впливу, контролю та оцінювання. З практичної точки зору організаційно-педагогічні засади проявляються у створенні освітнього середовища всередині організації, до якого входять програми адаптації, курси підвищення кваліфікації, система наставництва, тренінги, внутрішні семінари, а також зворотній зв'язок від керівництва. У КПТМ «Бориспільтепломережа» поєднання цих двох складових уможливорює швидку адаптацію працівників та підвищує їхню ефективність. До того ж варто підкреслити,

що важливим елементом організаційно-педагогічних засад є принцип цілісності управління персоналом. Він передбачає, що усі етапи роботи з кадрами пов'язані між собою, тому процес відбору не може бути ізольованим від адаптації, професійного навчання та кар'єрного росту. З першого робочого дня починає діяти система педагогічного супроводу, що сприяє соціальній адаптації у новому колективі, ознайомлення із корпоративною культурою підприємства та робочими обов'язками. Таке середовище формує не просто виконавця виробничих процесів, а відповідальну особистість здатну самостійно ухвалювати рішення та проявляти ініціативу.

Отже, організаційно-педагогічні засади формують філософію управління персоналом, орієнтуючись на розвиток людини у професійному середовищі. Вони є складною системою, у якій тісно взаємодіють управлінські рішення, соціально-психологічні процеси та освітні впливи. Для ефективного функціонування підприємства важливо, щоб кожен з цих компонентів був збалансований і логічно поєднаний. Зокрема, педагогічна складова забезпечує формування у працівників відповідного рівня професійної культури, дисципліни, ціннісних орієнтирів та відповідальності. Організаційна ж складова сприяє упорядкуванню діяльності, розподілу функцій і визначенню чітких механізмів взаємодії всередині колективу. Саме в інтеграції цих складових полягає сутність сучасної моделі управління персоналом, орієнтованої на довготривалу ефективність [24].

З погляду педагогічної теорії, відбір та адаптація кадрів можна трактувати як безперервний процес професійного виховання дорослої людини. Новий працівник, потрапляючи в колектив, стає учасником певного освітнього середовища, у якому він не лише виконує посадові обов'язки, а й навчається новим формам взаємодії, засвоює стандарти поведінки, корпоративні цінності та професійні еталони. Саме тому педагогічний аспект є невід'ємним елементом управління персоналом. Він передбачає організацію навчання, наставництво, самоосвіту, зворотний зв'язок, контроль і оцінювання рівня професійного зростання. У підприємствах комунального сектору ці

процеси мають додаткове значення, адже від кваліфікації та свідомості працівників залежить безпека та якість надання житлово-комунальних послуг.

Важливо зазначити, що педагогічна складова у структурі організаційно-педагогічних засад має не лише навчальний, а й виховний характер. Працівник має не просто оволодіти технологіями роботи, а й прийняти певну модель поведінки, що відповідає етичним та професійним нормам підприємства. У КПТМ «Бориспільтепломережа» цьому сприяє культура взаємоповаги, наставництва та дисциплінованості. Досвідчені працівники допомагають новачкам не лише опанувати обладнання, а й зорієнтуватися у специфіці корпоративного життя, зрозуміти систему внутрішньої комунікації та управління. Саме так формується позитивне середовище, у якому працівники відчують підтримку та мають стимул до саморозвитку.

Організаційно-педагогічна система не може бути ефективною без чітко визначених принципів, які формують її основу. До них належать принципи цілеспрямованості, науковості, системності, індивідуалізації, зворотного зв'язку, безперервності та гуманізму. Принцип цілеспрямованості означає, що дії у сфері роботи з персоналом повинні бути підпорядковані стратегічним завданням підприємства. Принцип системності передбачає взаємозв'язок між усіма етапами роботи з кадрами: від підбору до навчання і професійного зростання. Індивідуалізація означає врахування особистих особливостей працівника, його темпу адаптації, стилю навчання, мотивації. Зворотний зв'язок забезпечує корекцію процесу адаптації на основі аналізу успішності виконання завдань, а безперервність і гуманізм створюють умови для стабільного професійного розвитку та психологічного комфорту працівників.

Не менш важливою є структурна організація системи відбору й адаптації. Вона складається з кількох взаємопов'язаних блоків: аналітичного, діагностичного, навчально-розвивального, контролюючого та корекційного (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Структурна організація системи відбору й адаптації взаємопов'язаних блоків

Аналітичний блок передбачає оцінку потреб підприємства у кадрах, визначення компетенцій, необхідних для конкретних посад. Діагностичний блок включає

процедури оцінювання кандидатів, тестування, співбесіди, аналіз професійних та психологічних характеристик. Навчально-розвивальний блок забезпечує організацію навчання нових працівників, проведення тренінгів, семінарів і наставництва. Контролюючий блок охоплює моніторинг результатів адаптації, а корекційний – вжиття заходів щодо вдосконалення системи роботи з персоналом [28].

Організаційно-педагогічні засади також мають враховувати соціально-психологічні чинники. Адаптація працівника відбувається не лише на рівні засвоєння професійних обов'язків, а й у площині міжособистісних відносин. Новий співробітник має інтегруватися в колектив, встановити довірливі стосунки з колегами та керівництвом. У цьому контексті важливими є такі педагогічні прийоми, як індивідуальні консультації, групові обговорення, участь у спільних корпоративних заходах. Це сприяє зниженню стресу, формує відчуття приналежності до команди та підвищує мотивацію до праці.

У межах сучасних концепцій управління персоналом зростає значення навчальної компоненти як стратегічного ресурсу організації. Підприємства, що інвестують у розвиток своїх працівників, отримують значні переваги у вигляді підвищення продуктивності, лояльності та стабільності колективу. Відтак, педагогічна функція у системі управління персоналом стає ключовою. У КПТМ «Бориспільтепломережа» її реалізують через постійні навчальні програми, внутрішні тренінги, курси з охорони праці, семінари щодо новітніх технологій та енергоефективності. Такий підхід забезпечує не лише підвищення кваліфікації, а й підтримку корпоративного духу.

Сучасний підхід до організаційно-педагогічних засад також передбачає використання цифрових технологій у процесі навчання та адаптації. Т. Рожнова та Кучер В. стверджують, що «у зв'язку з цифровізацією усіх сфер людського життя, формування освітнього процесу стало залежне від інноваційних технологій...» [26, с.156]. У багатьох підприємствах активно впроваджуються електронні платформи

навчання, системи дистанційного моніторингу знань, інтерактивні тренажери та онлайн-тести. Для КПТМ «Бориспільтепломережа» це особливо актуально, оскільки впровадження таких цифрових технологій, як інтерактивні платформи Padlet, Miro, Mentimeter, Worwall та Google Forms дозволяє скоротити час на підготовку кадрів і забезпечити контроль за результатами навчання у зручній електронній формі. До того ж цифровізація сприяє залученню молодих фахівців, для яких використання сучасних технологій є природною складовою професійного життя.

Одним із центральних напрямів розвитку організаційно-педагогічної системи є формування корпоративної культури. Вона виступає як педагогічний інструмент, що задає певну модель поведінки та взаємодії у колективі. Корпоративна культура базується на таких цінностях, як відповідальність, партнерство, професіоналізм, взаємоповага, екологічна свідомість. Формування цих якостей потребує постійної педагогічної роботи - тренінгів, наставництва, просвітницьких заходів. На підприємстві важливо, щоб ці цінності були не лише задекларовані, а й реально втілені у щоденній діяльності працівників [36].

Водночас організаційно-педагогічні засади повинні враховувати специфіку галузі. У сфері теплопостачання основна увага приділяється питанням безпеки, технологічної дисципліни, екологічної відповідальності та енергоефективності. Тому педагогічні методи у цій галузі мають прикладний характер: інструктажі, демонстрації, практичні навчання, ситуаційні вправи. Такий підхід дає змогу не лише засвоїти теоретичні знання, а й відпрацювати практичні навички у реальних умовах виробництва. Сучасна система управління персоналом на підприємствах комунального типу повинна спиратися на модель безперервного розвитку. Це означає, що процес навчання і професійного вдосконалення не завершується після етапу адаптації, а триває протягом усього періоду трудової діяльності. У КПТМ «Бориспільтепломережа» реалізується принцип «навчання протягом життя», який

проявляється у регулярному підвищенні кваліфікації, участі працівників у тематичних семінарах, стажуваннях і внутрішніх конкурсах професійної майстерності.

Особливу увагу варто приділити ролі керівника у системі організаційно-педагогічних засад. Саме він виступає не лише адміністратором, а й педагогом, наставником, мотиватором. Від його здатності комунікувати, надихати, підтримувати працівників залежить рівень залученості персоналу до спільної мети. Сучасний керівник володіє педагогічною культурою, розуміє психологічні особливості підлеглих і створює умови для їхнього саморозвитку. На підприємствах, де керуючі поєднують управлінські функції з педагогічними підходами, спостерігається нижчий рівень плинності кадрів і вищий рівень задоволеності працівників роботою.

У структурі організаційно-педагогічних засад важливу роль відіграє також механізм оцінювання результатів відбору та адаптації. Для підприємства це означає регулярний моніторинг ефективності кадрової політики, аналіз результативності персоналу, визначення їхніх сильних і слабких сторін. Використання таких інструментів, як атестація, індивідуальні плани розвитку, опитування задоволеності кадрів, дає змогу отримати об'єктивну картину та вдосконалювати існуючі процеси.

Окрім того, важливою складовою організаційно-педагогічних засад є механізм зворотного зв'язку, який забезпечує двосторонню комунікацію між працівником і керівництвом. Саме через систему зворотного зв'язку можна своєчасно виявити труднощі, що виникають у процесі адаптації, та надати допомогу в їх подоланні. У КПТМ «Бориспільтепломережа» практика періодичних співбесід із новопризначеними, анкетування та неформальних обговорень дозволяє адміністрації швидко реагувати на проблеми й формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Це сприяє зниженню стресу у новачків, покращенню психологічного клімату та підвищенню мотивації до роботи. Зворотний зв'язок є також основою для вдосконалення внутрішніх навчальних програм, адже дозволяє адаптувати їх до реальних потреб працівників [12].

У межах організаційно-педагогічних засад важливе місце займає принцип наступності, який передбачає поетапне передання знань і досвіду між поколіннями персоналу. Наставництво в цьому контексті виступає не лише інструментом професійної підготовки, а й способом формування спільних цінностей і корпоративної ідентичності. Досвідчені фахівці допомагають молодим працівникам не лише технічно, а й психологічно пристосуватися до нових умов праці, розвинути впевненість у власних силах. Таке партнерство забезпечує стабільність колективу та створює умови для формування кадрового резерву. Для підприємства це означає безперервність виробничих процесів і зниження ризику втрати знань при зміні поколінь кадрів.

Ще одним аспектом організаційно-педагогічних засад є інтеграція принципів педагогіки партнерства. Вона полягає у створенні атмосфери взаємоповаги та спільної відповідальності між керівником і підлеглими. У такій системі керівник виступає не як контролер, а як фасилітатор, який допомагає працівникам розкрити потенціал, спрямовує їх до пошуку власних рішень. Це особливо важливо для підвищення ефективності колективної роботи та формування командної культури. Для підприємств комунального господарства, де більшість процесів є колективними, така педагогіка взаємодії має стратегічне значення.

Сутність організаційно-педагогічних засад неможливо розглядати без урахування концепції компетентнісного підходу. Сучасні підприємства, у тому числі й КПТМ «Бориспільтепломережа», орієнтуються не лише на формальні показники освіти чи стажу роботи, а насамперед на реальні компетентності працівників. Компетентнісний підхід дозволяє оцінювати не лише знання, а й уміння, навички, поведінкові прояви та здатність до самостійного вирішення виробничих завдань. Педагогічна складова при цьому полягає у створенні системи навчання, яка сприяє розвитку ключових компетентностей – технічних, комунікативних, управлінських і ціннісно-мотиваційних [36].

Одним із дієвих механізмів реалізації організаційно-педагогічних засад є створення освітнього середовища всередині підприємства. Це середовище повинно бути інтегрованим, тобто поєднувати елементи формального, неформального та інформального навчання (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

Форми організації професійного навчання персоналу

Вид навчання	Форми реалізації	Характеристика та значення
Формальне навчання	Курси, лекції, сертифікаційні програми	Має чітку структуру, проводиться за попередньо складеною програмою, спрямоване на підвищення кваліфікації працівників та отримання офіційного підтвердження рівня знань
Неформальне навчання	Тренінги, майстер-класи, коучинг	Здійснюється поза межами формальної освіти, має практичну спрямованість, сприяє розвитку професійних та особистісних навичок
Інформальне навчання	Щоденна практика, обмін досвідом, спостереження за роботою колег	Відбувається стихійно у процесі виконання професійних обов'язків, сприяє безперервному саморозвитку

Педагогічний компонент відбору й адаптації персоналу охоплює також психологічну підтримку працівників. Вона спрямована на зниження емоційного напруження, допомогу в подоланні невпевненості, формування позитивної самооцінки. На підприємстві це може реалізовуватись через роботу наставників, проведення індивідуальних бесід, психологічних тренінгів або групових зустрічей. Підтримка в період адаптації є одним із ключових чинників утримання персоналу, адже працівники, які відчують турботу з боку колективу, значно рідше змінюють місце роботи.

Важливо зазначити, що ефективність організаційно-педагогічної системи великою мірою залежить від наявності чітких нормативно-правових основ. Для комунальних підприємств вони визначаються трудовим законодавством, стандартами безпеки, галузевими інструкціями та внутрішніми регламентами. Проте педагогічна складова потребує також розробки *внутрішніх методичних документів* – положень про наставництво, програм адаптації, планів підвищення кваліфікації. Такі документи допомагають узгодити дії всіх структурних підрозділів і створюють єдину систему управління людськими ресурсами.

Особливу роль у структурі організаційно-педагогічних засад відіграє формування внутрішньої мотиваційної системи. Мотивація у педагогічному сенсі означає не лише прагнення до матеріальної винагороди, а й внутрішню потребу у професійному зростанні, реалізації потенціалу та приналежності до спільної мети. У КПТМ «Бориспільтепломережа» цю функцію підтримують через створення сприятливого психологічного клімату, командних заходів, професійних конкурсів, відзначення кращих працівників. Такий підхід дозволяє формувати внутрішню лояльність до організації та знижує ризик кадрових втрат.

Розглядаючи організаційно-педагогічні засади у ширшому контексті, слід підкреслити їхній внесок у формування іміджу підприємства як привабливого роботодавця. Ефективна система навчання, адаптації та розвитку персоналу підвищує конкурентоспроможність організації на ринку праці. Працівники, які відчують підтримку та можливості для самореалізації, стають носіями позитивного бренду роботодавця. Це особливо важливо для підприємств комунального сектору, що конкурують за молоді кадри з приватним бізнесом.

У структурі організаційно-педагогічних засад доцільно закладати поетапну модель адаптації: орієнтаційну (ознайомлення з культурою та регламентами), операційну (входження у виробничі зміни під супроводом наставника), інтеграційну (виконання завдань із поступовим ускладненням) та стабілізаційну (самостійна робота

з періодичним коучинговим зворотним зв'язком). Кожен етап має завершуватися коротким педагогічним підсумком: рефлексивною бесідою, записом спостережень наставника, фіксацією прогалин і визначенням наступних цілей навчання. Такий цикл забезпечує безперервність розвитку та дозволяє своєчасно коригувати навчальні траєкторії [31].

Важливою підсистемою є управління знаннями як основа професійної пам'яті підприємства. Йдеться про створення «банку виробничих ситуацій» з описом реальних кейсів, помилок і найкращих практик; стандартизованих чек-листів інструктажів; відеобібліотеки з демонстраціями операцій; карт знань підрозділів. Педагогічна цінність такої підсистеми в тому, що новачок отримує не фрагментарні інструкції, а структурований контекст - «чому так, а не інакше», що підвищує усвідомленість і переносимість навичок на нові виробничі завдання.

Окремої уваги потребує безпекова культура як інтегральний результат організаційно-педагогічних засад. Вона формується через повторювані ритуали (щоденні «п'ятихвилинки» безпеки, розбір інцидентів), через структурований тренінг із моделюванням нештатних ситуацій та через систему заохочень за превентивні дії (виявлення потенційних ризиків, подання пропозицій з поліпшення безпекових процедур). Педагогічно грамотний підхід до безпеки завжди поєднує когнітивний аспект (знання правил), поведінковий (автоматизм дій) та ціннісний (внутрішня відповідальність).

Не менш значущою є інклюзивність адаптаційних практик. Йдеться про врахування вікових особливостей (інший темп навчання та інструменти для молодших і старших працівників), можливих обмежень здоров'я, різних стилів навчання (візуальний, аудіальний, кінестетичний) та мовної доступності інструкцій. Інклюзивні педагогічні рішення підвищують охоплення і якість засвоєння матеріалу, а отже, і загальну надійність виробничих процесів.

Педагогіка виробничих змін передбачає керованість стресом і мікрокліматом підрозділу, особливо у пікові періоди (початок опалювального сезону, аварійні відновлення). Ефективними інструментами є короткі психологічні інструктажі щодо саморегуляції, взаємопідтримка в бригадах, «дефузійні» розмови після напружених змін, а також ротація завдань для запобігання професійному вигоранню. Така увага до емоційної стійкості інтегрує педагогіку турботи в організаційний каркас управління персоналом.

Система наставництва потребує професіоналізації. Наставник має опановувати не лише «що показати», а й «як навчати»: ставити чіткі цілі заняття, використовувати прийоми поетапної демонстрації, давати коректний фідбек, фіксувати прогрес, підтримувати рефлексію новачка. Доцільно запроваджувати короткі програми підготовки наставників з елементами андрагогіки, коучингу й фасилітації, а також внутрішнє сертифікування наставницьких компетентностей, що підвищує престиж цієї ролі та якість адаптації.

Організаційно-педагогічні засади мають передбачати механізми етичного регулювання взаємодії: повага до гідності працівника, нульова толерантність до принижень, прозорий порядок розв'язання конфліктів, конфіденційність індивідуальних оцінок. Етичний вимір - це не лише «моральний фон», а й педагогічна умова довіри, без якої неможливі відвертий зворотний зв'язок і готовність до навчання.

Цифровізація навчання й контролю знань потребує педагогічного дизайну мікрокурсів: короткі модулі з чіткими результатами, поєднання теорії з симуляціями, оперативний електронний тест, фіксація помилок з поясненнями, автоматичні підказки до додаткових матеріалів. Додаючи елементи гейміфікації (баджі, рейтинги, «квести» з безпеки), підприємство стимулює внутрішню мотивацію до повторного тренування навичок і формує «звичку вчитися».

Важливо інституціоналізувати педради або методичні колегії підрозділів - регулярні зустрічі, де аналізуються навчальні кейси, обговорюються складні виробничі ситуації, переглядаються інструкції, плануються спільні тренінги. Такі колегії виконують роль «педагогічного мозкового центру» для безперервного покращення практик відбору й адаптації та узгоджують стандарти між різними районами чи котельнями.

Педагогічно обґрунтована комунікаційна екосистема - ще одна опора засад: внутрішні бюлетені з навчальними нотатками, стенди «уроків із практики», щомісячні брифінги з розбором інцидентів, тематичні дні (енергоефективність, охорона праці, клієнтський сервіс). Комунікація, що системно «підсвічує» сенси та стандарти, зменшує інформаційні розриви між підрозділами і підтримує єдність вимог.

Для забезпечення прозорості та справедливості варто впроваджувати індивідуальні карти адаптації з чіткими віхами: обов'язкові інструктажі, стажувальні зміни з наставником, перевірки володіння процедурами, допуски до відповідальних операцій. Кожна віха супроводжується критеріями оцінювання, підписами відповідальних осіб і коротким висновком. Такий документ дисциплінує обидві сторони, зменшує ризики суб'єктивізму й слугує основою для подальшого планування розвитку.

Особливу цінність становить «поворотна петля» між відбором та адаптацією: дані з адаптаційних карт і наставницьких звітів повинні впливати на уточнення критеріїв відбору. Якщо системно виявляються типові прогалини у новачків певної спеціальності, це сигнал для корекції вимог вакансії, зміни фокусу співбесід або включення додаткових пробних завдань. У довгостроковій перспективі структура засад має інтегрувати планування кар'єри: від «новачка», через «фахівця», до «наставника» і «майстра зміни». Для кожної сходинки визначаються компетентнісні маркери, перелік необхідних курсів і практик, очікувані поведінкові прояви. Кар'єрні

карти, поєднані з педагогічним супроводом, зменшують невизначеність для працівника і підсилюють його мотивацію залишатися в організації.

Тож результативність організаційно-педагогічних засад доцільно щорічно підсумовувати методичним звітом: аналізом ключових показників, оглядом успішних навчальних практик, переліком змін до інструкцій, планом удосконалень на наступний рік. Такий звіт дисциплінує управлінську й педагогічну діяльність, робить її вимірюваною та керованою, а головне - забезпечує безперервність розвитку системи відбору й адаптації персоналу як стратегічного ресурсу підприємства.

2.3. Методичні рекомендації щодо вдосконалення системи відбору та адаптації персоналу на підприємстві

Діагностика процесу відбору й адаптації персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа» дала змогу виявити потребу у комплексному вдосконаленні згаданих процесів. Метою розробки методичного інструментарію з поєднанням організаційних механізмів управління персоналом та педагогічних технологій є забезпечення залучення висококваліфікованих кадрів, скорочення термінів закриття вакансій та зниження плинності кадрів. Під час роботи над створенням методичних рекомендацій, вважаємо за необхідне розглядати процеси відбору й адаптації персоналу як єдину безперервну траєкторію.

Організовуючи процес відбору персоналу насамперед варто зважати на місію підприємства, яка полягає у безперервному забезпеченні споживачів тепловою енергією, підвищенні енергоефективності виробництва та підтримання високого рівня клієнтоорієнтованості. Саме ці орієнтири допомагають організовувати процес відбору кадрів, зважаючи на необхідність підтримання високої якості персоналу.

Сьогодні, коли кадровий відділ отримує інформацію про потребу кадрах, спеціалісти з пошуку людей розміщують вакансію на сайтах з пошуку роботи, власному сайті та надсилають запит до міського центру зайнятості. Зазвичай у вакансії коротко зазначають вимоги про освіту, досвід та зазначається орієнтовний розмір

заробітної плати. У випадку комунального підприємства така ситуація зумовлена тим, що воно не має високих соціальних гарантій та не відзначається надвисоким рівнем оплати праці. Проте з 2022 року, коли організація отримала можливість надавати «бронювання» військовозобов'язаним чоловікам, чисельність запитів на працевлаштування збільшилася. Також після тимчасового припинення роботи Міжнародного аеропорту «Бориспіль» у зв'язку з повномасштабним вторгненням та заборонаю на цивільні польоти над територією України, велика кількість місцевих мешканців втратили роботу та була змушена шукати нове місце. Спеціалісти, що мали досвід обслуговування котелень аеропорту, почали звертатися до КПТМ «Бориспільтепломережа» для продовження кар'єри. Окрім того сезонність роботи теж має вплив на збільшення штату. Щороку підприємство на початку опалювального сезону проводить відбір та навчання спеціалістів на посади операторів. Оскільки графік роботи є позмінним, оплата праці на гідному рівні, а персонал забезпечують страхуванням, спецодягом та комфортними умовами праці, люди середнього віку активно надсилають резюме до відділу кадрів. Зважаючи на всі фактори, що вплинули на збільшення чисельності кандидатів на працевлаштування, вважаємо доцільним рекомендувати спеціалістам з відбору персоналу розробити компетентнісні профілі ключових посад, аби забезпечити підприємство професіоналами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Компетентнісні профілі посад

Посада	Ключові професійні вимоги	Необхідні знання й навички	Поведінкові компетентності	Очікуваний результат роботи для підприємства
Оператор котельні	Робота з газовим обладнанням, контроль параметрів теплопостачання	Знання режимів роботи котлів, основ термодинаміки, алгоритму екстреної зупинки обладнання.	Відповідальність, стресостійкість, уважність, дисциплінованість	Безперебійна робота котелень, запобігання аваріям

Продовження табл. 2.5

Слюсар	Виконання ремонтних робіт, профілактики та обслуговування тепломереж й обладнання	Знання основ механіки, креслення, володіння навичками зварювання, користування вимірювальними приладами	Старанність, відповідальність, ініціативність, вміння працювати в команді	Підтримання працездатності систем, уникнення простоїв
Майстер котельні	Організація роботи персоналу, контроль дотримання технологічних та безпекових норм	Знання виробничих процесів, охорони праці, основ управління персоналом	Аналітичне, стратегічне мислення, лідерські якості, рішучість, відповідальність	Підвищення ефективності роботи котелень та зниження виникнення виробничих ризиків
Диспетчер	Координація роботи служб, оперативне реагування на зміни у мережі	Володіння системами моніторингу, знання алгоритмів реагування при аваріях	Стресостійкість, швидке реагування, комунікабельність	Керованість процесу теплопостачання

З метою уніфікації вимог до кандидатів та підвищення об'єктивності процесу відбору було розроблено приклад компетентнісного профілю для однієї з ключових посад підприємства – оператора котельні. Цей документ структурує вимоги до працівника, чітко розмежовуючи професійні знання (Hard Skills), м'які навички (Soft Skills) та особистісні якості, що є критично важливими для безпечної експлуатації теплового обладнання. Використання такого профілю дозволить рекрутерам та керівникам підрозділів оцінювати кандидатів за єдиними критеріями, зменшуючи вплив суб'єктивних факторів (Додаток Д).

Подальший розвиток системи рекрутингу має базуватися на поєднанні аналітичних, цифрових і педагогічних підходів. Доцільно створити електронну базу даних кандидатів, де зберігатимуться результати співбесід, тестувань і відгуки

наставників. Водночас варто приділити увагу вдосконаленню етапу оцінювання, впроваджуючи використання ситуативних завдань, тренажерів, практичних тестів та пробних змін. Розвиток корпоративної культури має включати активну комунікацію у соціальних мережах, висвітлення історій успіху працівників і залучення молоді до навчальних програм.

Не менш важливо модернізувати систему адаптації нових працівників, розробивши покрокові програми наставництва, електронні карти навчання, платформу з відео-інструкціями, тестами і короткими тренінгами. Слід посилити педагогічну складову онбордингу, впроваджуючи тренінги, майстер-класи, рефлексивні опитування «30-60-90».

Таким чином комплексне оновлення системи управління персоналом передбачає узгоджені дії всіх учасників процесу – від керівництва до нових працівників. В межах дослідження розроблено узагальнені методичні рекомендації, що допоможуть підприємству адаптуватися до викликів сьогодення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Узагальнені рекомендації щодо вдосконалення системи відбору й адаптації персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа»

Категорія учасників	Ключові рекомендації	Очікуваний результат
Загальні (для системи управління персоналом)	Створення електронної бази кандидатів; запровадження стандарту «паспорт вакансії»; впровадження карти адаптації; формування навчального порталу з відеоінструкціями, тестами та інструктажами	Підвищення ефективності відбору, зменшення часу закриття вакансій, прозорість HR-процесів
Керівники підрозділів	Участь у формуванні компетентнісних профілів; аналіз показників адаптації новачків; підтримка наставників і контроль якості роботи підлеглих	Посилення управлінської відповідальності; стабільність колективів; зниження плинності кадрів
Менеджери з персоналу (HR-фахівці)	Використання цифрових інструментів рекрутингу (ATS, Google Forms, аналітичні таблиці); регулярний аналіз ефективності каналів залучення кандидатів; застосування метрик (time-to-hire, retention 90 днів)	Оптимізація рекрутингових процесів; аналітичне управління даними; підвищення об'єктивності добору

Рекрутери	Проведення асесмент-мікросесій, ситуаційних тестів, пробних змін; використання гейміфікації (Kahoot, Wordwall); розвиток HR-бренду підприємства	Об'єктивне оцінювання компетенцій; підвищення привабливості підприємства для молодих спеціалістів
Наставники	Участь у створенні програм адаптації; проходження курсу з андрагогіки; отримання сертифіката наставника; обмін досвідом між підрозділами	Формування культури наставництва; підвищення педагогічної компетентності
Працівники (новачки)	Проходження адаптаційної програми; ведення карти розвитку; участь у зворотному зв'язку та самооцінюванні після кожного етапу	Прискорення адаптації, зростання лояльності та професійного залучення

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню системи відбору й адаптації кадрів, що базується на організаційно-педагогічних засадах управління персоналом. У подальшому забезпечить стабільність колективу, залучення молодих спеціалістів, вплине на ефективність праці та підвищить імідж КПТМ «Бориспільтепломережа», як сучасного роботодавця.

В межах магістерського дослідження з метою апробації наданих методичних підходів до вдосконалення систем відбору й адаптації персоналу у КПТМ «Бориспільтепломережа» було розроблено тренінг «Сучасні підходи до відбору та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації» для працівників, які залучені до процесу рекрутингу, наставництва та супроводу нових працівників (Додаток В). У навчанні взяло участь 14 учасників, серед яких спеціалісти відділів кадрів та охорони праці. Структура тренінгу була побудована за модульним принципом і включала три змістові блоки: «Сучасні підходи до відбору персоналу», «Методи оцінювання компетентностей і поведінкових індикаторів» та «Педагогічні засади адаптації новачка». У кожному блоці було викладено теоретичний вступ, аналіз типових виробничих ситуацій, робота над практичними завданнями у підгрупах, вправи на рефлексію. Особливу увагу приділяли на формуванні навичок ставити поведінкові

питання, визначати компетентнісні профілі посад та організовувати наставництво, залучаючи в усі процеси сучасні цифрові інструменти.

Фундаментом для визначення результативності тренінгу стала застосована система контрольно-діагностувальних матеріалів, що включала вхідну, поточну та підсумкову діагностику (Додаток Г). Вхідна діагностика була здійснена у формі анкетування та дала змогу визначити рівень обізнаності працівників у сфері цифрових HR-інструментів та їхні очікування від навчання. Поточна діагностика відбувалася в процесі навчання за допомогою технік спостереження та самооцінювання, дозволивши сфокусуватися на рівні залученості, умінні працювати в команді та здатність адаптовувати теоретичні знання до практичних кейсів. Підсумкова діагностика складалася із тестових запитань, анкети для самооцінювання та рефлексивних питань з відкритою відповіддю, дозволивши визначити рівень сформованості практичних навичок та готовність до впровадження отриманих інструментів у роботі.

Для узагальнення результатів було створено порівняльну таблицю рівня професійної готовності персоналу до та після проведення тренінгу. Оцінювання здійснювалася за чотирма твердженнями, що увійшли до вхідної та підсумкової самооцінки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати самооцінювання працівників до та після проведення тренінгу

Твердження	Показник «до» (1-5)	Показник «після» (1-5)	Динаміка	Коментар
Мій рівень обізнаності у сфері HR-технологій	2,4	4,1	+1,7	В ході тренінгу учасники засвоїли відмінності між традиційними та сучасними методами відбору персоналу

Готовність використовувати цифрові інструменти у роботі	2,0	3,9	+1,9	Учасники здобули практичні навички використання Kahoot, Mentimeter, Padlet та Google Forms в рекрутингу та онбордингу
Розуміння ролі soft skills у підборі персоналу	3,1	4,3	+1,2	Під час навчання посилено увагу до поведінкових індикаторів і культури взаємодії
Здатність адаптовувати новачка із застосуванням онлайн-інструментів	2,6	4,2	+1,6	Учасники опанували алгоритм педагогічно-організованої адаптації

Аналіз результатів наведених у таблиці, свідчить про підвищення рівня готовності персоналу до використання сучасних HR-підходів. Найбільший приріст виявлено у сфері цифровізації рекрутингу та адаптації. Деякі співробітники, з їхніх слів, раніше не використовували представлені додатки, бо не знали про них і спершу не могли уявити як адаптувати їх під власні професійні обов'язки. Ці дані вказують на те, що опанування цифрових інструментів є ключовою умовою модернізації кадрової роботи на підприємстві. Не менш важливим стало зростання усвідомлення ролі soft skills та педагогічної підтримки працівника – від механічного «введення в посаду» спеціалісти прийшли до розуміння адаптації як процесу професійного становлення, що потребує супроводу та рефлексії.

Узагальнюючи викладене, підкреслимо, що запропоновані методичні рекомендації та практична реалізація у формі тренінгу дала можливість працівникам переглянути власне бачення рутинних процесів. Деякі спеціалісти відзначили, що використання компетентнісних профілів посад, цифровізація деяких процесів допоможе не лише автоматизувати і пришвидшити виконання роботи, а й

запобігатиме вигоранню працівників, адже саме монотонність праці виснажує та призводить до зниження ефективності кадрів.

Розуміння сутності організаційно-педагогічних засад відбору й адаптації персоналу дало змогу організувати навчання не як разовий інструктаж, а як цілеспрямований процес розвитку професійних компетентностей працівників. Такий підхід передбачає врахування попереднього досвіду дорослих учнів, їхню потребу у професійному самоствердженні та потребу в залученні мотиваційних матеріалів. У центрі освітньої взаємодії опинився не обсяг наданої інформації, а формування практичних навичок застосування набутих знань у реальних виробничих ситуаціях, що значно посилило стійкість отриманих результатів. Завдяки цьому навчання було організовано у формі партнерської взаємодії, а тренер здебільшого виконував функцію фасилітатора.

Таким чином, удосконалення системи відбору й адаптації персоналу в КПТМ «Бориспільтепломережа» доцільно розглядати як цілеспрямований педагогічно-управлінський процес, що формує умови для професійного розвитку, стабілізації кадрового складу і збереження корпоративної культури. Реалізація методичних рекомендацій допоможе пришвидшити процес адаптації персоналу без зниження його ефективності, автоматизувати відбір та сформувати кадровий резерв на випадок критичних ситуацій. Це допоможе забезпечити підприємству стійкість до зовнішніх викликів та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до другого розділу

Узагальнюючи результати другого розділу магістерської роботи, присвяченого діагностиці та розробці організаційно-педагогічних засад відбору й адаптації персоналу, варто зазначити, що проведене дослідження дозволило комплексно оцінити існуючу систему роботи з кадрами на КПТМ «Бориспільтепломережа» та запропонувати науково обґрунтовані шляхи її вдосконалення. Глибокий аналіз діяльності підприємства засвідчив його стратегічне значення для життєзабезпечення

міста, що накладає особливу відповідальність на якість кадрового потенціалу. Встановлено, що попри загальну стабільність колективу та низьку плинність кадрів, підприємство стикається з серйозними викликами, серед яких ключовим є тенденція до старіння персоналу (середній вік працівників становить 44–60 років) та недостатнє залучення молодих фахівців. Така демографічна структура створює ризики розриву у передачі професійного досвіду та ускладнює впровадження інноваційних технологій у виробничий процес.

Детальна діагностика процесів відбору персоналу виявила, що існуюча практика базується переважно на традиційних адміністративних підходах. Рекрутинг здебільшого обмежується формальним аналізом кваліфікаційних документів та проведенням співбесід, під час яких недостатньо уваги приділяється оцінці м'яких навичок (soft skills), таких як стресостійкість, комунікабельність та здатність до командної роботи, що є критично важливими в умовах підвищеного психологічного навантаження. Процес адаптації нових працівників, хоч і регламентований нормативними документами, на практиці часто зводиться до обов'язкових інструктажів з охорони праці та техніки безпеки. Виявлено дефіцит системного педагогічного супроводу: наставництво носить ситуативний характер, а соціально-психологічна інтеграція новачка в колектив відбувається стихійно, що уповільнює процес виходу працівника на рівень повної продуктивності.

На основі аналізу виявлених проблем та теоретичних пошуків було обґрунтовано сутність організаційно-педагогічних засад як інтегрованої системи управління, що органічно поєднує адміністративні механізми (планування, регламентацію, контроль) із педагогічними технологіями навчання та розвитку дорослих. Доведено, що в сучасних умовах ефективна модель управління персоналом комунального підприємства має базуватися на принципах андрагогіки, безперервності професійного розвитку та компетентнісного підходу. У цьому контексті відбір та адаптація розглядаються не як відокремлені кадрові процедури, а як єдиний

нерозривний цикл професійного становлення фахівця. Якісний відбір, що враховує не лише професійні знання, а й ціннісні орієнтири кандидата, виступає фундаментом для подальшої успішної адаптації, тоді як педагогічно організований процес онбордингу стає ключовим інструментом утримання персоналу, підвищення його лояльності та формування корпоративної культури партнерства.

З метою практичної реалізації визначених засад було розроблено комплекс методичних рекомендацій щодо модернізації кадрової політики КПТМ «Бориспільтепломережа». Запропоновано впровадження компетентнісних профілів для ключових посад (операторів котелень, слюсарів, майстрів), що дозволить стандартизувати вимоги до кандидатів та зробити процес відбору більш об'єктивним. Особливу увагу приділено цифровізації HR-процесів: рекомендовано створення електронної бази кандидатів, використання сучасних онлайн-платформ для первинного скринінгу та оцінки персоналу, а також впровадження інтерактивних інструментів навчання. Для підвищення ефективності адаптації запропоновано створення індивідуальних дорожніх карт розвитку новачка та формалізацію інституту наставництва, де досвідчені працівники виступають не лише як технічні консультанти, а і як педагоги-ментори.

Ефективність та доцільність запропонованих підходів було експериментально перевірено шляхом розробки та проведення практико-орієнтованого тренінгу «Сучасні підходи до відбору та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації» для керівників підрозділів та працівників кадрової служби. Навчальна програма охоплювала вивчення сучасних методик рекрутингу, інструментів оцінки компетентностей та психолого-педагогічних аспектів адаптації. У ході тренінгу учасники опанували роботу з цифровими застосунками (Google Forms, Padlet, Mentimeter) для оптимізації кадрових процедур. Результати вихідної діагностики, проведеної після завершення навчання, засвідчили суттєву позитивну динаміку професійної готовності персоналу. Зокрема, зафіксовано значне зростання рівня

обізнаності учасників у сучасних HR-технологіях (приріст показника склав 1,7 бала) та підвищення готовності використовувати цифрові інструменти у щоденній діяльності (приріст на 1,9 бала). Учасники відзначили зміну власного ставлення до процедури адаптації, усвідомивши її як керований педагогічний процес, що потребує системного підходу та емоційної залученості.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що поєднання організаційних управлінських заходів із цілеспрямованим педагогічним супроводом є дієвим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження розроблених організаційно-педагогічних засад дозволить підприємству не лише вирішити поточні кадрові проблеми, а й сформувати потужний кадровий резерв, забезпечити спадкоємність професійного досвіду та створити сприятливе середовище для розвитку інноваційного потенціалу працівників, що є запорукою сталого функціонування стратегічно важливого підприємства в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

Проведене магістерське дослідження було присвячене теоретичному обґрунтуванню та практичній апробації організаційно-педагогічних засад відбору й адаптації персоналу в корпорацій, а також аналізу особливостей їхнього впровадження на базі КПТМ «Бориспільтепломережа». Актуальність обраної теми зумовлена динамічними змінами на ринку праці, що впливають на мобільність кадрів та вимагають впроваджувати новітні рішення, що забезпечують сталість персоналу. Зважаючи на це, система управління персоналом не може базуватися лише на адміністративних чи кадрово-облікових механізмах, а вимагає педагогічно обґрунтованого супроводу, орієнтованого на розвиток компетентностей працівників, їхню мотивацію, адаптованість до професійного середовища та здатність до самоосвіти. У сучасних умовах цифрової трансформації та зростання ролі людського капіталу ефективність корпорацій визначається не лише матеріальними ресурсами, а й рівнем розвитку персоналу.

За допомогою теоретичного аналізу вдалося встановити, що організаційно-педагогічні засади – це інтегрована система, що поєднує в собі управлінські, соціально-психологічні та освітні компоненти. Педагогічні засади визначають методологічну основу навчання персоналу, спрямовану на розвиток професійних умінь, знань та навичок. Організаційні засади, у свою чергу, структурують і регламентують роботу з кадрами. Таким чином відбір й адаптація розглядаються як взаємопов'язані етапи єдиної траєкторії професійного становлення працівника. У ході дослідження з'ясовано, що поєднання педагогічних та організаційних складових створює умови для безперервного навчання на робочому місці, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей корпорації та індивідуального розвитку працівника.

Опрацювання наукових джерел дозволило прослідкувати еволюцію поглядів на сутність роботи з персоналом – від підходу, де працівник вважався частиною виробничого механізму, до гуманістичної концепції, яка визначає провідну роль особистості, її індивідуальних потреб у розвитку та комунікації з колективом. У цьому контексті варто підкреслити важливість компетентнісного підходу до оцінювання і відбору кадрів, оскільки він дозволяє поєднувати оцінку професійних та особистісних якостей.

Практичне дослідження, проведене на базі КПТМ «Бориспільтепломережа» дало можливість ознайомитися з особливостями кадрового потенціалу організації, структурою персоналу, його професійними характеристиками та специфікою виробничого навантаження. Було встановлено, що підприємство має стабільний склад кваліфікованих працівників, проте прослідковується тенденція старіння кадрів, тому виникає потреба у залученні молодих спеціалістів. У цьому випадку ефективно організовані відбір й адаптація допоможуть сформувати кадровий резерв, забезпечити безперервність виробництва, а цифровізації автоматизує деякі процеси та допоможе пришвидшити ці етапи. Окрім цього, результати опитування показали, що персонал потребує забезпечення педагогічного супроводу під час адаптації та професійного зростання. Впровадження навчальних програм, онлайн-тренінгів та системи наставництва дозволить підвищити рівень професійної культури та поліпшити внутрішній психологічний клімат в колективі.

З метою покращення кадрової роботи підприємству було представлено тренінг «Сучасні підходи до відбору й адаптації персоналу», спрямований на формування у працівників розуміння компетентнісного підходу, опанування цифрових інструментів та організації наставництва. Результати контрольно-діагностичного дослідження свідчать про поглиблення знань про використання HR-інструментів, засвоєння навичок роботи з інтернет платформами та зростання усвідомленості ролі педагогічного супроводу в адаптації новачків. Таким чином, практична апробація

продемонструвала доцільність застосування організаційно-педагогічних засад управління персоналом. Запропоновані методичні рекомендації мають прикладне значення не лише для комунального підприємства, а й можуть бути впроваджені в інших організаціях, які шукають методи покращення відбору й адаптації персоналу. Вони формують цілісне бачення цих процесів, які мають чітко окреслені завдання, зміст, механізми контролю й зворотного зв'язку. Практичний результат полягає у зниженні плинності кадрів, покращенню загальної атмосфери в колективі, а також запобігає вигоранню. Також результати тренінгу довели, що навіть короткострокові освітні інтервенції допомагають підвищити ефективність управлінських рішень у сфері HR. Таким чином апробація засвідчила реальний потенціал педагогічних піходів у практиці управління персоналом.

Узагальнюючи результати дослідження, можемо стверджувати, що організаційно-педагогічні засади відбору й адаптації персоналу є фундаментальними у забезпеченні ефективного функціонування корпорації у сучасному світі. Вони визначають послідовність кадрових процесів, форму педагогічного супроводу працівника, особливості наставництва, механізми зворотного зв'язку та подальшого професійного зростання. Їхнє впровадження дозволяє формувати вмотивований колектив, який здатний швидко реагувати на зовнішні виклики, адаптовуючи усі необхідні процеси. Такий кадровий склад забезпечує сталість корпорації на ринку, її масштабування та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баб'як, Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу [Текст] / Г. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України : наук. журн. – 2017. – Т. 22. – С. 98–102.
2. Біндюженко, В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики [Електронний ресурс] / В. М. Біндюженко // Ефективна економіка. – 2017. – Вип. 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
3. Блей, О. Організація процесу підбору і адаптації персоналу організації [Текст] : [монографія] / О. Блей ; Ун-т митної справи та фінансів. – Дніпро : УМСФ, 2024. – 93 с.
4. Ведерніков, М. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства [Текст] / М. Ведерніков [та ін.] // Вісник Хмельницького національного університету. – 2021. – Т. 1. – С. 239–251.
5. Види корпорацій, порядок їх утворення і реєстрації [Електронний ресурс] // Букліб. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/22933/>. – Назва з екрана.
6. Воскобійник, С. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу [Електронний ресурс] / С. Воскобійник // Modern Economics : електрон. наук. фах. вид. – 2018. – Вип. 10. – С. 29–35. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05).
7. Гарагонич, О. Суб'єкти корпоративних відносин: теоретико-правові аспекти [Текст] / О. Гарагонич // Право України. – 2021. – Т. 6. – С. 26–45.
8. Гарват, О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств [Текст] / О. Гарват, І. Голянтус // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2016. – Вип. 17. – С. 104–107.
9. Гончаренко, С. Методологічні засади побудови педагогічної теорії [Текст] / С. Гончаренко // Шлях освіти. – С. 2–10.

10. Гриценко, Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Н. В. Гриценко // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 70-4. – Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_4/31_70_4_1/25.pdf.

11. Гусаковська, Т. О. Особливості формування системи відбору персоналу на сучасних підприємствах [Текст] / Т. О. Гусаковська, Л. А. Рибалко-Рак, О. В. Омельчук // International scientific innovations in human life (Manchester, United Kingdom, 16–18 Feb. 2022) / ed. M. Komarytsky. – Manchester : Cognum Publishing House, 2022. – С. 545–549.

12. Дослідження ринку праці України [Електронний ресурс] // European Business Association. – 2023. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny-2/>.

13. Євтушенко, В. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах [Текст] / В. Євтушенко, М. Кудінова, К. Лазарева // Економіка та управління підприємствами– С. 158–164.

14. Завгородня, Т. Методологічні засади педагогічних досліджень [Текст] : навч.-метод. посіб. / Т. Завгородня, І. Стражнікова ; ДВНЗ «Прикарпатський нац. ун-т ім. Василя Стефаника». – Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. В. Стефаника, 2021. – 121 с.

15. Зайченко, О. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посіб. / О. Зайченко, В. Кузнецова. – Івано-Франківськ : Лілея НВ, 2015. – 231 с.

16. Занора, В. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників [Текст] / В. Занора, С. Драч // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5. – С. 89–92.

17. Зелінська, Г. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники [Текст] / Г. Зелінська, А. Процишин // Молодий вчений. – 2018. – Вип. 10. – С. 334–337.

18. Кияшко, Є. Ефективні методи відбору персоналу в організації [Текст] / Є. Кияшко ; Київ. нац. лінгв. ун-т. – Київ : Вид. центр КНЛУ, 2023. – 58 с.

19. Конотопцева, Ю. Адаптація персоналу державної служби: теоретичні засади та практичні рекомендації [Електронний ресурс] / Ю. Конотопцева // Публічне управління та адміністрування в Україні. – 2022. – Вип. 27. – Режим доступу: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal_paper/2022/feb/26777/konotoptseva.pdf.

20. Короїд, Т. Порівняльний аналіз світових моделей розвитку [Текст] / Т. Короїд // Comparative Professional Pedagogy. – 2025. – Vol. 15, Is. 1. – P. 32–41.

21. Кравченко, Р. До визначення організаційно-правових засад державного управління зниженням ризику надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру [Електронний ресурс] / Р. Кравченко // Science Review. – 2019. – Вип. 7. – С. 19–25. – Режим доступу: https://doi.org/10.31435/rsglobal_sr/30092019/6679.

22. Кравчук, О. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни [Текст] / О. Кравчук, І. Варіс, М. Яковленко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 66.

23. Кучер, В. Застосування інновацій у процесі організації освітнього процесу здобувачів вищої освіти в умовах магістратури [Текст] / В. Кучер, Т. Рожнова // Український педагогічний журнал. – 2023. – Вип. 3. – С. 155–162.

24. Лисюк, Н. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємствах [Текст] / Н. Лисюк // Управління розвитком. – 2013. – С. 113–116.

25. Методика підбору персоналу: види, інструменти та способи пошуку кандидатів [Електронний ресурс] // Sun One : блог. – Режим доступу: <https://sunone.com.ua/articles-uk/metodika-pidboru-personalu-vidi-instrumenti-ta-sposobi-poshuku-kandidativ/>.

26. Миронова, О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах [Електронний ресурс] / О. М. Миронова // Економіка і

суспільство. – 2017. – С. 8–15. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf.

27. Ніколаєску, І. Організаційно-змістова модель професійно-педагогічної самореалізації викладача системи післядипломної освіти засобами інформаційно-комунікаційних технологій [Текст] / І. Ніколаєску // Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія. – 2015. – Вип. 1. – С. 147–152.

28. Омелянчук, В. Ю. Удосконалення системи адаптації персоналу компанії [Рукопис] : магістерська робота : 073 Менеджмент / В. Ю. Омелянчук ; Донец. нац. ун-т ім. Василя Стуса. – Вінниця, [2023].

29. Організація туристичної діяльності: методика та практика [Текст] : навч.-метод. посіб. / Г. Богатирьова [та ін.] ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. – 159 с.

30. Про акціонерні товариства [Текст] : Закон України від 27.07.2022 р. № 2465-IX // Відомості Верховної Ради України. – 2022. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20>.

31. Про підприємство [Електронний ресурс] // КПТМ "Бориспільтепломережа". – Режим доступу: <https://borispol-teplo.com.ua/index.php/pro-pidpriemstvo/istoriya-pidpriemstva>.

32. Пупченко, А. 10 типів організаційних структур компаній [Електронний ресурс] / А. Пупченко // Worksection. Школа РМ. – 2024. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/10-types-of-organizational-structures-for-companies.html>.

33. Рушанський, С. Комплексний тест для оцінки персоналу: Тип особистості [Електронний ресурс] / С. Рушанський // Smart Way to development. – 2022. – Режим доступу: <https://smartway.pro/uk/blog/kompleksnij-test-dlya-oczinki-personalu-tip-osobistosti/>.

34. Смірнов, Г. Щодо поняття корпорації як суб'єкта корпоративних правовідносин [Текст] / Г. Смірнов // Право і суспільство. – 2021. – Вип. 3. – С. 55–64.

35. Стефанишин, М. Р. Управління адаптацією персоналу підприємства до роботи в умовах організаційних змін [Текст] / М. Р. Стефанишин, Т. І. Толох, Д. Р. Кошулинський // Журнал НЗЛУБП.

36. Стефанишин, О. Б. Система адаптації персоналу: проблеми та методичні підходи [Електронний ресурс] / О. Б. Стефанишин. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c301607-2189-46fc-84bd-eb047c7f61f2/content>.

37. Судаков, М. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи [Текст] : аналіт. звіт / М. Судаков, Л. Лісогор ; Федерація роботодавців України [та ін.]. – Київ : ФРУ, 2023. – 167 с.

38. Толстов, С. Давос-2024: напрямки та перебіг дискусій на щорічній сесії Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс] / С. Толстов // ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України». – Режим доступу: <https://ivinas.gov.ua/viina-rf-proty-ukrainy/davos2024-napriamky-ta-perebih-dyskusii-na-shchorichnii-sesii-vsesvitnoho-ekonomichnoho-forumu.html>.

39. Трофименко, К. В. Аналіз етимології поняття «корпорація» [Електронний ресурс] / К. В. Трофименко // Економіка та суспільство. – 2020. – Вип. 22. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-20>.

40. Управління персоналом [Електронний ресурс] // Відділ кадрів 24. – Режим доступу: https://vk24.ua/practical_work/upravlinnya-personalom/pidbir-personalu?page=1. – Назва з екрана.

41. Шевченко, І. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства [Текст] / І. Шевченко, С. Кубіцький, Ю. Кубіцький // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 62.

42. Шкробот, М. Сучасні технології управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / М. Шкробот ; КПП ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 194 с.

43. Шубалий, О. Управління персоналом [Текст] : підручник / О. Шубалий, Н. Рудь. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

44. 4 in 5 Employees Want Benefits or Perks More Than a Pay Raise: Glassdoor Employment Confidence Survey (Q3 2015) [Electronic resource] // Glassdoor. – 2015. – Oct. 2. – Access mode: <https://www.glassdoor.com/blog/ecs-q3-2015/>.

45. About WOG [Electronic resource] // WOG. – Access mode: <https://wog.ua/ua/about/>.

46. Amazon Career Choice [Electronic resource]. – Access mode: <https://careerchoice.amazon/>.

47. Dessler, G. Human Resource Management [Text] / G. Dessler. – 17th ed. – Florida : Pearson, 2023.

48. DTEK Academy [Electronic resource]. – Access mode: <https://academydtek.com/uk-ua>.

49. Employee Value Proposition (EVP): Insights and Guide [Electronic resource] // Gartner. – Access mode: <https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/employee-value-proposition-evp>.

50. Global Human Capital Trends 2021 [Electronic resource] // Deloitte. – 2021. – Access mode: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/global-human-capital-trends-2021.html>.

51. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 [Electronic resource] // OECD. – 2025. – May 6. – Access mode: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html.

52. Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0 [Electronic resource] // ScienceDirect. – 2023. – Aug. 8. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023058784>.

53. Storey, J. Strategic Human Resource Management: A Research Overview [Text] / J. Storey, D. Ulrich, P. M. Wright. – 1st ed. – New York : Routledge, 2019.

54. World Employment and Social Outlook: Trends 2025 in figures [Electronic resource] // International Labour Organization. – Access mode: <https://www.ilo.org/resource/other/world-employment-and-social-outlook-trends-2025-figures>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організація стажування (практичного навчання за професією) новоприйнятих та новонавчених працівників, які виконуватимуть роботи підвищеної небезпеки	
Крок 1	Безпосередній керівник робіт проводить з працівником первинний інструктаж з питань охорони праці та заносить результати до Журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці
Крок 2	Безпосередній керівник робіт після проведення первинного інструктажу на робочому місці разом з керівником структурного підрозділу визначає необхідність проходження новоприйнятим працівником практичного спеціального навчання за професією (стажування) та тривалість стажування (2-15 змін). Тривалість стажування залежить від стажу, характеру роботи та кваліфікації працівника. При наявності стажу 3 роки та відповідної кваліфікації працівника можна звільнити від проходження стажування
Крок 3	Безпосередній керівник робіт для оформлення листа стажування та наказу про допуск до стажування повідомляє тривалість (кількість змін) та ПІБ наставника в службу охорони праці.
Крок 4	Безпосередній керівник робіт зазначає у Журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці кількість змін та дати проведення стажування
Крок 5	Новоприйнятий працівник проходить стажування та по його завершенні ставить свій підпис у Журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці
Крок 6	Безпосередній керівник робіт разом з керівником структурного підрозділу перевіряє у працівника знання за програмою стажування та засвоєні практичні навички роботи При задовільних результатах перевірки знань працівник допускається до самостійної роботи на підставі розпорядження керівника структурного підрозділу у відповідному Журналі розпоряджень, про що повідомляє в службу охорони праці
Крок 7	Безпосередній керівник робіт ставить у Журналі реєстрації інструктажів з питань охорони праці на робочому місці підпис та дату допуску працівника до самостійної роботи (при незадовільному результаті перевірки знань після проведення стажування можливе продовження терміну стажування не більше двох змін)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Заступник директора з технічних питань
КПТМ «Бориспільтепломережа»

_____ В.М.Мельник

_____ 2025 р.

Комунальне підприємство теплових мереж
«БОРИСПІЛЬТЕПЛОМЕРЕЖА»

Лист проведення стажування № 8 від 20.05.2025р.

Працівник Коцепун Максим Сергійович направляється для проходження стажування за спеціальністю Слюсар з ремонту устаткування котельних та пилотпідготовчих цехів з 21 травня 2025р по 27 травня в обсязі 4 робочих зміни.

ПІБ працівника	Підрозділ, ПІБ керівника	ПІБ наставника	Початок стажування (дата)	Закінчення стажування (дата)	Підпис працівника	Підпис наставника
Коцепун Максим Сергійович	РЕК Кот. Київський шлях,396 Кузьменко Л В	Кузьменко Л В	21 05 2025р	27 05 2025р	_____	_____

Висновок

Результати перевірки знань з питань охорони праці, безпечного виконання робіт при обслуговуванні та ремонті котлового обладнання, котлів, трубопроводів, насосів, роботи на стаціонарному обладнанні та з електроінструментом, правил ОП, правил пожежної безпеки, правил ТЕ та ТБ ТВУ і ТМ в обсязі виконуваних обов'язків після проведення стажування (дублювання) _____

Задовільно, добре, відмінно

Допустити (не допустити) до самостійної роботи Слюсарем з ремонту устаткування котельні та пилотпідготовчих цехів працівника Коцепун Максим Сергійович з правом виконання газонебезпечних робіт, робіт підвищеної небезпеки.

Керівник підрозділу Старший майстер РЕК _____ Кузьменко Л В

27 04 2025р
дата допуску до самостійної роботи

Начальник РЕК _____ Шипунова В.М.

Практико-орієнтований тренінг «Сучасні підходи до відбору та адаптації персоналу в умовах цифрової трансформації»

№	Етап тренінгу	Час	Зміст і дії тренера	Інструменти / матеріали
1	Організаційний блок. Знайомство	15 хв	«Добрий день! Сьогодні ми з вами будемо досліджувати, як сучасні технології допомагають нам не просто знайти працівника, а знайти “свого” – того, хто стане частиною нашої корпоративної команди». Завдання: кожен створює бейдж із іменем і символом-асоціацією на тему <i>«Який я професіонал сьогодні»</i>. Потім усі стають у коло. Правила гри “Професійне коло”: перший учасник називає своє ім’я та одну якість, що допомагає йому в роботі (напр., «Я – Оксана, і моя якість – уважність»). Наступний учасник повторює слова попереднього і додає свої. Гра триває, поки не представить себе кожен. Підсумок тренера: «Зверніть увагу, скільки сильних сторін ми маємо у команді – саме з цього починається якісний добір кадрів».	Бейджі, фломастери, картки
2	Мотиваційний вступ: “Люди – головний ресурс підприємства”	15 хв	Тренер проводить коротку презентацію. Підкреслює, що стабільність підприємства залежить не лише від техніки, а від людей, які цю техніку обслуговують. Ставить запитання: <i>«Що важливіше при відборі – досвід чи потенціал?»</i>. Далі тренер пропонує учасникам відсканувати QR-код на екрані та надати відповідь на питання «Які якості мають переважати у кандидата, щоб він отримав посаду?». Учасники відповідають	Презентація, Mentimeter

			через Mentimeter. Після результатів тренер узагальнює: «Найкращий працівник – не завжди той, хто має найбільше досвіду, а той, хто готовий навчатися, має добре розвинуті soft and hard skills».	
3	Інтерактив “Ідеальний кандидат”	25 хв	Тренер об’єднує у 3 команди. Кожна отримує тему: - Команда 1 – «Слюсар-ремонтник» - Команда 2 – «Оператор котельні» - Команда 3 – «Майстер котельні» Завдання: у Padlet створити віртуальну дошку «Портрет ідеального працівника». Учасники розміщують картки з характеристиками (професійні, особисті, ціннісні якості). Тренер: допомагає формулювати риси у форматі компетенцій («здатність діяти у стресі», «вміння працювати в команді» тощо). Після створення – кожна команда презентує свій “портрет”. Підсумок: тренер відмічає спільні риси та робить висновок: «Ідеальний кандидат – це поєднання кваліфікації, цінностей і готовності вчитися».	Padlet, ноутбуки/телефони/планшети
4	Міні-лекція: Сучасні методи відбору персоналу	20 хв	«Відбір уже давно не обмежується резюме і класичною співбесідою. У світі активно застосовують цифрові методи, які допомагають побачити справжні навички, а не просто гарно написані відповіді. Зараз ми це спробуємо на практиці». Хід інтерактиву: Тренер об’єднує учасників у 4 мікрогрупи і роздає кожній групі картку з одним із напрямів сучасного добору персоналу: - Онлайн-асесмент - Відеоспівбесіда - Гейміфікація у відборі	Презентація

		4. Штучний інтелект у рекрутингу Завдання груп: за 5–7 хвилин придумати і коротко підготувати (у форматі міні-презентації або демонстрації) приклад, як цей метод можна використати в КПТМ «Бориспільтепломережа». Підказки від тренера (можна розмістити на Miro): • Онлайн-асесмент – приклад: тест «Знайди помилку у схемі трубопроводу» у Google Form або LearningApps. • Відеоспівбесіда – приклад: запис короткого відео “Чому саме я підходжу для роботи оператором котельні?”. • Гейміфікація – приклад: інтерактивна гра «Алгоритм дій оператора у разі екстренного відключення світла» у Kahoot чи Wordwall. • ШІ-помічники – приклад: запит до ChatGPT або Gemini для створення запитань для співбесіди. Презентація груп (10 хв): Кожна група презентує свій варіант (2–3 хвилини). Тренер записує на фліпчарт або Miro ключові ідеї. Обговорення: – Які методи виглядають найбільш реалістичними для нашого підприємства? – Які викликають інтерес, але потребують технічної підтримки? – Що б ви хотіли спробувати у своїй роботі? «Ми бачимо, що цифровізація – це не мода, а необхідність. Використання таких методів дозволяє скоротити час відбору, зробити процес об’єктивним і	
--	--	--	--

			підвищити привабливість КПТМ для молодих спеціалістів».	
5	Практична вправа “Симуляційне інтерв’ю”	30 хв	Тренер: об’єднує учасників у пари: “інтерв’юер” і “кандидат”. Дає роздруковки з прикладами питань (відкриті, ситуаційні, поведінкові). Інструкція: “Інтерв’юер” має провести коротку співбесіду (5 хв), потім ролі міняються. Після вправи групова рефлексія: – Які запитання були ефективними? – Що допомогло або завадило зрозуміти кандидата? – Як можна зробити співбесіду більш об’єктивною? «Справжнє інтерв’ю – це не тестування, а партнерська розмова, спрямована на розкриття потенціалу».	Аркуші з питаннями, ручки
6	Міні-воркшоп «Шлях новачка»	25 хв	Тренер: об’єднує учасників у 2–3 команди. Завдання: створити у Miro карту “Шлях новачка”: – перший день (знайомство, інструктаж), – перший тиждень (підтримка, наставництво), – перший місяць (оцінка, адаптація в колективі). Правила: кожна команда додає етапи, труднощі й способи їх подолання. Тренер допомагає: «Подумайте, як зробити, щоб новачок не просто вижив, а відчув себе частиною колективу». Після презентацій – спільний висновок: «Успішна адаптація – це спільна відповідальність керівника, наставника й самої людини».	Міро, стикери
8	Рефлексія “Моє відкриття сьогодні”	10 хв	Тренер відкриває дошку Padlet із питанням: <i>«Яку ідею я готовий спробувати у своїй роботі вже</i>	Padlet

			завтра?» Учасники пишуть відповіді (по одному реченню). Тренер зачитує кілька і коментує: «Саме такі маленькі кроки створюють корпоративну культуру розвитку».	
9	Підбиття підсумків. Зворотний зв'язок	10 хв	«Сьогодні ми зробили перший крок до сучасного HR. Кожен з вас тепер може бути ініціатором змін». Учасники оцінюють тренінг у Google Forms (анонімно). Підсумкові запитання: – Що було найкориснішим? – Яку ідею ви плануєте впровадити першою? Тренер дякує за активність і пропонує об'єднати всі Padlet/Miro-напрацювання у спільну «Цифрову HR-карту КПТМ».	Фліпчарт, Google Forms

1. Вхідна діагностика (до початку тренінгу)

Мета: виявити початкові уявлення учасників про сучасні HR-підходи, цифрові інструменти та процес адаптації персоналу.

Форма: індивідуальне опитування (Google Forms / паперовий бланк).

Анкета учасника:

Як ви розумієте поняття “*відбір персоналу*” у сучасних умовах?

Які методи ви зазвичай застосовуєте під час відбору кандидатів?

Що для вас означає “*ефективна адаптація працівника*”?

Оцініть за шкалою від 1 до 5:

- ☐ Мій рівень обізнаності у сфері HR-технологій.
- ☐ Готовність використовувати цифрові інструменти у роботі.
- ☐ Розуміння ролі soft skills у підборі персоналу.
- ☐ Я можу організувати процес адаптації із застосуванням онлайн-інструментів.

Чого очікуєте від тренінгу?

2. Поточна діагностика (під час тренінгу)

Мета: визначити рівень засвоєння матеріалу та активності учасників.

Форми: спостереження, міні-опитування після блоків, самооцінювання.

2.1. Чек-лист для тренера

Критерій	Так	Частково	Ні	Коментар
Активно бере участь у командних завданнях	☐	☐	☐	
Демонструє розуміння сучасних HR-інструментів	☐	☐	☐	

Пропонує власні приклади або рішення	☐	☐	☐	
Підтримує партнерську комунікацію	☐	☐	☐	

2.2. Міжблокова діагностика (приклади завдань)

Після інтерактиву “Ідеальний кандидат”

– Назвіть три компетенції, які є універсальними для більшості посад у вашій сфері.

– Яка з командних ідей здалася вам найбільш переконливою? Чому?

Після міні-лекції “Сучасні методи відбору”

Міні-тест (відкрита відповідь):

1. Які переваги має відеоспівбесіда порівняно з традиційною?
2. Як можна використати елементи гейміфікації у відборі технічного персоналу?
3. Яку користь має використання штучного інтелекту під час рекрутингу?

Після вправи “Симуляційне інтерв’ю”

Самооцінка (1–5):

- Наскільки впевнено я ставлю поведінкові запитання.
- Чи вдалося мені об’єктивно оцінити кандидата.
- Які навички хочу вдосконалити після цієї вправи.

Після воркшопу “Шлях новачка”

Запитання для обговорення:

1. Які труднощі найчастіше виникають у новачка?
2. Яку роль відіграє наставник у процесі адаптації?
3. Які цифрові інструменти могли б допомогти відстежити прогрес адаптації?

3. Підсумкова діагностика (після тренінгу)

Мета: визначити зміни у знаннях, ставленні й готовності застосовувати здобуте.

3.1. Підсумковий тест (можна оформити в Google Forms або на папері)

1. Які з наведених нижче інструментів є прикладами цифровізації відбору персоналу?

- А) Асесмент-центр
- Б) Wordwall
- В) Співбесіда без запису
- Г) ChatGPT

(правильні відповіді: А, Б, В)

2. У чому полягає головна мета адаптації працівника?

- А) Навчити професійним діям
- Б) Зменшити стрес і підвищити залученість
- В) Прискорити звільнення

(правильна відповідь: Б)

3. Запитання з відкритою відповіддю:

- Наведіть приклад ситуатійного запитання, яке можна використати на співбесіді.
- Як цифрові інструменти (Padlet, Miro, Kahoot, Mentimeter) допомагають у відборі чи адаптації персоналу?

3.2. Самооцінювальна анкета

Оцініть себе за шкалою від 1 до 5, де 1 – я не погоджуюся з цим твердженням, 5 – я абсолютно погоджуюся з поданим твердженням.

Твердження	1	2	3	4	5
Я розумію, як цифрові технології змінюють процес відбору персоналу	☐	☐	☐	☐	☐

Я вмію підготувати структуроване інтерв'ю	☐	☐	☐	☐	☐
Я можу адаптувати новачка із застосуванням сучасних онлайн-інструментів	☐	☐	☐	☐	☐
Я готовий(-а) упроваджувати отримані ідеї у своїй роботі	☐	☐	☐	☐	☐

3.3. Підсумкова рефлексія (в Padlet / письмово)

А) Що стало вашим головним відкриттям сьогодні?

Б) Яку ідею ви готові реалізувати у своєму підрозділі найближчим часом?

В) Що допоможе вам це зробити?

Компетентнісний профіль посади

Назва посади: оператор котельні

Підрозділ: виробничо-технічний відділ

Підпорядкування: майстру котельні

Категорія вимог	Зміст вимог та індикатори поведінки
1. Кваліфікаційні вимоги	Освіта: професійно-технічна відповідного напрямку. Досвід: бажаний досвід роботи з газовим обладнанням від 1 року (для новачків – готовність до навчання). Допуски: наявність посвідчення про допуск до роботи з газовим обладнанням (або готовність пройти атестацію).
2. Професійні навички (Hard Skills)	- знання будови та принципу роботи водогрійних котлів, насосів, запірної арматури; - вміння знімати та аналізувати показники контрольно-вимірювальних приладів (тиск, температура, витрати газу); - знання інструкцій з охорони праці та пожежної безпеки № 5-12 (чинних на підприємстві); - вміння виконувати перемикання обладнання (основне/резервне); - навички ведення змінного журналу та облікової документації.
3. М'які навички (Soft Skills)	Уважність до деталей: здатність помічати найменші відхилення у роботі обладнання (сторонній шум, вібрація, запах газу).

	Стресостійкість: здатність зберігати спокій та чітко діяти згідно з інструкцією в аварійних ситуаціях. Комунікація: вміння чітко та лаконічно передавати інформацію диспетчеру та майстру зміни. Здатність до навчання: готовність опановувати нові типи автоматики та енергоефективного обладнання.
4. Особистісні якості	Відповідальність: розуміння соціальної значущості роботи (забезпечення теплом житлових будинків та лікарень). Дисциплінованість: суворе дотримання графіку змін та регламентів безпеки (відсутність шкідливих звичок на робочому місці). Пунктуальність: вчасне прибуття на зміну для якісного прийому обладнання.
5. Мотиваційний профіль	- прагнення до стабільності та довгострокової зайнятості; - орієнтація на чіткі правила та процедури; - зацікавленість у соціальних гарантіях, які надає комунальне підприємство.