

С. В. Селіванов

магістр управління суспільним розвитком,
аспірант кафедри публічного управління та публічної служби
Національної академії державного управління при Президентові України,
начальник Управління персоналу
Державної міграційної служби України

АДАПТАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТИТУТУ НАСТАВНИЦТВА

У статті розглядається система адаптації державних службовців як одна з основних технологій управління персоналом на державній службі. Робиться спроба визначити сутність інституту наставництва, а також встановити особливості застосування його основних принципів у системі державної служби. Розглянуто регіональний досвід впровадження інституту наставництва на державній службі. Проведена характеристика цієї системи виявила ряд труднощів, що перешкоджають ефективному застосуванню її методів, зокрема механізму наставництва. Застосування запропонованих у статті критеріїв сприяє вдосконаленню інституту наставництва на державній службі.

Ключові слова: державне управління, наставництво, професійна адаптація державних службовців, наставництво в органах державної влади, менторство.

Постановка проблеми. Наступність знань, навичок і накопиченого досвіду відіграє важливу роль в ефективності функціонування державних органів, що забезпечує цілісність організації, ефективність реалізації її функцій і дотримання прийнятих правил поведінки у роботі. З урахуванням зростаючого навантаження на державні органи збільшується важливість якісної і швидкої адаптації співробітників до умов роботи та колективу. Саме тому впровадження наставництва, поряд із багатьма іншими заходами адаптації державних службовців, нині виступає як новий принцип кадрової політики у системі державної служби. Різні методи наставництва мають широке поширення в зарубіжній практиці, наприклад «менторство», і вважаються ефективною кадровою технологією, що дає змогу в найкоротші терміни забезпечити передачу знань і навичок від досвідченого співробітника до новоприйнятого.

Потреба впровадження і розвитку інституту наставництва на державній службі зумовлена тим, що в умовах сучасної української дійсності програми і плани інноваційного перетворення основних інститутів суспільства (економіки, освіти охорони здоров'я, сім'ї) мають поєднуватись із відповідними інституційними перетвореннями в системі державного управління та

державної служби, впровадженням нових принципів кадрової політики, підвищенням відкритості та професійної компетентності державних службовців. Разом із тим розвиток професійного потенціалу державних службовців передбачає застосування системи наставництва як механізму його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питань адаптації персоналу. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової адаптації персоналу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, Т. Базаров, В. Воронкова, М. Гуліна, А. Єгошин, А. Колот, М. Крутцова, Ф. Хміль тощо. Організаційно-правові аспекти адаптації державних службовців у сфері державного управління розглядаються такими вченими, як: С. Онищук, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, Н. Рашитова, М. Рудакевич, І. Чорнобиль тощо. Сутність поняття «наставництво» розкрито в роботах С. Вершловського, Л. Лесохіна, В. Сухобської, Є.Фоміна; теоретичне спрямування мають і дослідження К. Федорова, А. Юрченко, А. Чернігова, які аналізують наставництво у контексті професійної адаптації. Вивченню ідеї «менторство» приділяли ува-

гу такі зарубіжні дослідники, як Дж. Томпсон, Д. Купер, Т. Міллер. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених питанням управління знаннями, обрану для дослідження тему можна вважати недостатньо розробленою. Оскільки розроблення механізму адаптації є складним процесом та потребує спеціальної уваги з боку науковців із державного управління, серед не вирішених раніше частин загальної проблеми є розгляд наукових підходів до адаптації персоналу державної служби.

Мета статті. Головною метою роботи є дослідження адаптації працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. Актуальність і практична значимість теми дослідження, а також недостатня розробленість питань виявлення ефективних інструментів управління знаннями в системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, здатних підвищити ефективність їх кадрового потенціалу, зумовили вибір теми для дослідження.

Виклад основного матеріалу. Адаптація державного службовця у сфері професійної діяльності – важлива складова частина системи державного управління. Недосконалість системи адаптації державного службовця ще на початковому етапі заміщення державної посади може призвести до того, що державний службовець буде відчувати відчуження і негативно ставитися як до державного органу, службовцем якого він є, так і до сфери професійної діяльності загалом.

Вступ на державну службу, з точки зору новопризначеного державного службовця, має такі цілі [1]:

- розвиток професіоналізму і компетенції в галузі державного управління;
- кар'єрне зростання;
- заслугування поваги колективу і можливість збереження «своїх ідейності», властивої молодим фахівцям.

Молоді фахівці мають актуальні знання, володіють сучасними і інноваційними технологіями та навичками, але управлінські навички та технології управління персоналом у них розвинуті не повною мірою.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII, одним із ключових напрямів розвитку державної служби в Україні є забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців, одним із механізмів із реалізації якого є адаптація,

зокрема впровадження наставництва на державній службі [2].

Повертаючись до поняття адаптації, зазначимо, що донедавна її розглядали як однобічний процес пристосування особистості, у такому разі службовця, до умов професійної діяльності, що включає освоєння норм, основ і стандартів організації, ознайомлення з умовами трудової діяльності. Можна зауважити, що в процесі адаптації відбувається вплив як особистості на організацію, так і організації на особистість. Таким чином, державний службовець під час вступу на службу, погоджуючись із вимогами, цінностями та нормами поведінки, які висуваються до нього, займає певну позицію в органі державної влади. Службовець як сформована особистість вже має сформовану систему цінностей, цілей, норм і потреб, які детермінують його вимоги до діяльності організації. Звідси випливає таке визначення: адаптація – це процес взаємного пристосування державного службовця й органу державної влади з метою реалізації набутого професіоналізму і розвитку компетенцій службовця.

Професійна адаптація державного службовця – це активне освоєння професії, її тонкощів та специфіки, необхідних знань, умінь та навичок, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді органу державної влади. Отже, ця адаптація включає два аспекти: адаптацію до професії державного службовця та адаптацію до посадових обов'язків. Адаптація до професії державного службовця – це, насамперед, засвоєння принципів роботи на державній службі, що має служити народу, специфіки функціонування органів державної служби. Адаптація до професії державного службовця передбачає прийняття цих принципів, ототожнення їх із принципами трудової діяльності державного службовця, постійну їх демонстрацію на високому рівні [3].

Адаптація сприяє усвідомленню державним службовцем свого соціального статусу, можливості реалізації особистісних і професійних можливостей у процесі вирішення завдань у рамках діяльності державного органу.

У процесі вивчення поняття адаптації на державній службі можна виділити основні її види: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна та організаційна.

Впровадження та вдосконалення системи адаптації державного службовця може призвести до позитивних результатів [5]:

- форсування процесу входження прийнятого на службу співробітника на посаду і підвищення ефективності діяльності в короткі терміни,

- мінімізації виробничих втрат і помилок у процесі адаптації і засвоєння службовцем посадових обов'язків,

- скорочення плинності кадрів,

- розвитку позитивного ставлення до професійної діяльності і відповідного органу державної влади.

У процесі адаптації, яка об'єднує внутрішні психологічні процеси, прийнятий на державну службу співробітник «випадає» зі звичного способу діяльності і має мобілізуватися на новому місці професійної діяльності за допомогою різних методів адаптації, а саме:

- інструктаж (роз'яснення та демонстрація основ, правил і прийомів роботи безпосередньо на робочому місці);

- курси (наприклад курси підвищення кваліфікації), тренінги, семінари;

- учнівство і наставництво (менторство);

- шедоуінг (спостереження);

- баддінг (підтримка);

- навчання на робочому місці (в рамках посадових функцій співробітника);

- навчання поза робочим місцем (альтернативний метод, що дає змогу вийти за рамки традиційного поведінки);

- ділові ігри.

Варто зазначити, що такі методи адаптації, як шедоуінг і баддінг, прийшли із західних країн і віднедавна застосовуються, швидше, в практиці українського менеджменту, ніж державного управління. Шедоуінг (з англ. shadowing – стеження), або джоб шедоуінг (з англ. job shadowing – стажування), проходить таким чином: новий співробітник стає тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації. Баддінг (з англ. buddying – приятельські стосунки) можна розуміти як адаптацію нового співробітника шляхом наставництва, але у формі приятельських відносин. За таких умов немає відносин типу «наставник–учень». [4]. Менторство – це управлінська технологія надання постійної підтримки, персональної опіки. Відповідно до основної ідеї менторства, ментором може бути найбільш авторитетний і досвідчений працівник, що дає змогу передати підопічним майстерність із метою їхнього істотного професійного збагачення й розвитку. Ментор – це авторитетний радник [5].

У повному розумінні, наставництво – це індивідуальне або колективне шефство досвідчених державних службовців над прийнятими на державну службу молодими співробітниками або їх групами, це форма виховання, професійна підготовка та адаптація молодих співробітників в органі державної влади.

Найбільш вдало, на наш погляд, поняттю наставництва надала визначення український науковець Н. Алюшина, вона вважає, що наставництво – це навчання на робочому місці, яке спрямоване на довгострокове оволодіння і розвиток необхідних для виконання посадових обов'язків професійних знань, умінь і навичок, а також особистих якостей новопризначених державних службовців, і здійснюється у формі консультацій, порад та роз'яснень, які надає закріплений за цією особою наставник [6].

Застосування інституту наставництва в рамках діяльності органу державної влади допускає такі переваги:

- скорочення фінансових витрат на навчання (курси підвищення кваліфікації);

- мінімізація строків адаптації державного службовця;

- прискорене освоєння державними службовцями професійних знань і умінь, посадових обов'язків і специфіки діяльності органу державної влади;

- попередження помилок (людський фактор);

- зниження плинності кадрів;

- об'єднання колективу;

- надання відповідних гарантій і допомоги для наставника (підвищення на посаді, преміювання);

- формування позитивної репутації відповідного органу державної влади.

У сучасній українській практиці інститут наставництва впроваджений і успішно функціонує у сфері державного управління. На регіональному рівні також мають місце приклади впровадження інституту наставництва. Так, відповідно до «Положення про організацію наставництва в органах юстиції Миколаївської області», з метою надання допомоги новим фахівцям в їх професійному становленні організована робота з адаптації та наставництва [7].

Зокрема, новатором із питань впровадження інституту наставництва стало Головне територіальне управління юстиції в Миколаївській області, яке з метою створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці видало наказ від 11 травня

2012 р. № 313/09 «Про організацію наставництва в органах юстиції Миколаївської області». Також цим наказом затверджено Положення про наставництво в органах юстиції Миколаївської області, визначено права і обов'язки наставника та новопризначеного працівника.

На підставі Положення про наставництво під час прийняття на державну службу, за результатами конкурсу на заміщення вакантної посади державної служби в органах юстиції Миколаївської області, новопризначені працівники були прикріплені до наставника. Варто зазначити, що обов'язками наставника були такі завдання:

- забезпечити ознайомлення підопічного з нормативними правовими і правовими актами, що закріплюють основні напрями діяльності виконавчого органу, а також регламентують його службову діяльність;

- забезпечити знайомство співробітника з колективом виконавчого органу, його організаційною структурою;

- надавати практичну та методичну допомогу в придбанні навичок для якісного і своєчасного виконання співробітником посадових обов'язків;

- здійснювати контроль діяльності підопічного, своєчасно виявляти недоліки в роботі та спільно з ним вживати заходів щодо їх усунення;

- навчати найбільш раціональних і передових методів організації службової діяльності;

- забезпечити ознайомлення з організацією документообігу;

- забезпечити ознайомлення з правилами та особливостями вимог до службового поведіння державних цивільних службовців, залучати до участі у громадському житті колективу виконавчого органу;

- всебічно вивчати професійні та моральні якості підопічного, формувати відповідальне ставлення до службової діяльності.

Важливо, що інститут наставництва передбачає надання особі, що вступила на державну службу методичної, практичної, консультативної допомоги з питань проходження державної служби, шляхом закріплення за такою особою наставника з числа державних службовців, що обіймають посаду в тому самому структурному підрозділі. Наставник обирається з числа найбільш досвідчених державних службовців. У результаті використання інституту наставництва встановлено: скорочення періоду адаптації після прийняття на службу, мінімалізацію термінів вивчення організаційних процедур підготовки

документів, скорочення рівня психологічної напруги перебування на службі [4].

Відсутність чітко вибудованої системи реалізації наставництва в Україні призвела до думки про те, що інститут наставництва не такий ефективний, як інші, більш сучасні методи адаптації. Однак цей метод може бути вдосконалений шляхом корекції таких критеріїв:

- вдосконалення нормативно-правових актів, що регулюють впровадження інституту наставництва на державній службі в частині розроблення системи оцінки результатів адаптації та навчання державного службовця (кількісні та якісні критерії оцінки);

- з огляду на те, що на наставника покладається додаткове навантаження, необхідно надання відповідних гарантій і допомоги для наставника (підвищення в посаді, преміювання тощо);

- застосування заходів відповідальності як для наставника, так і для новопризначеного працівника в формі сумлінного виконання заданого плану й уявлення очікуваних результатів діяльності.

Доволі численна кількість державних службовців в Україні у 2017 р. – 233 648 осіб – наголошує на необхідності застосування механізмів адаптації державних службовців, як для новоприбулих на службу, так і тих, хто отримав підвищення. Але, на жаль, практика доводить протилежне. Майже у всіх органах державної влади не застосовується інститут наставництва. Основними причинами цієї тенденції є:

- висока завантаженість наставників основною діяльністю;

- відсутність системи заохочення за наставництво;

- небажання державних службовців, які претендують на роль наставника, ділитися досвідом і знаннями, набутими з роками, з побоювань втратити свою посаду;

- незастосування системи адаптації у разі підвищення державного службовця по посаді до нових обов'язків і повноважень.

Звідси впливає така проблема – необхідність адаптації до нових реалій державних службовців із безперервним стажем роботи понад 15 років, які втратили «свіжість погляду» на проблеми у сфері державного управління, вони втрачають можливість переходу до нових форм організації роботи, що вимагає принципової позиції і висловлення власної думки.

Нині це питання стає актуальним також через постійне оновлення кадрового складу

державних службовців (щорічне оновлення становить близько 10 тис. осіб [1]). Вперше вступаючи на державну службу, чиновники стикаються з низкою проблем: невпевненістю у правильності своїх дій, недостатністю знань особливостей діяльності в конкретній структурі апарату, прогалин у знанні законодавства. Наставництво покликане цілеспрямовано ввести молодого співробітника в службовий колектив, забезпечити його професійне становлення для успішного виконання службових обов'язків. Таким чином, наставництво націлене на розвиток особистісних і професійних якостей і навичок молодих спеціалістів, організацію їх соціально-активної правомірної поведінки, формування непримиренного ставлення до корупційної поведінки, дисциплінованості, відповідальності, професійної етики та культури, а також на поліпшення основ організації службової кар'єри.

За своєю суттю сучасне наставництво є результативним методом утримання і мотивації персоналу, де метою наставництва стає створення сприятливих умов для ефективної адаптації і лояльного ставлення персоналу до організації. Завдання такого наставництва формуються тільки на професійній основі і слугують цілям:

- прискорення процесу навчання основних навичок професії, розвитку здатності самостійно й якісно виконувати покладені на нього завдання на обійманій посаді;

- адаптації до корпоративної культури, засвоєння традицій і правил поведінки в організації.

Нині цей метод організаційно-кадрової роботи майже не використовується в системі державної служби, на відміну від правоохоронної служби, де розроблені та застосовуються відповідні методичні вказівки. Безумовно, система адаптації державних службовців у сфері професійної діяльності вимагає вдосконалення. З цією метою необхідно розвивати інститут наставництва та застосовувати зарубіжний досвід адаптації державних службовців.

У сучасному світі ефективне державне управління реалізується тільки за безпосереднього виконання певних завдань і функцій, покладених на державних службовців, що володіють необхідними компетенціями у відповідній сфері діяльності. Для забезпечення цієї тези було розроблено методичний інструментарій щодо застосування наставництва на державній службі, де наставництво визначається як кадрова технологія, що забезпечує за допомогою

планомірної роботи передачу знань, навичок і настанов від більш досвідченого співробітника менш досвідченому. Невід'ємною метою розроблення такого інструментарію слугувало вироблення пропозицій щодо розвитку інституту наставництва в державних органах, що за своєю суттю сприяє кар'єрному росту державних службовців. З огляду на зазначене, завданнями наставництва можна вважати:

- оптимізацію процесу формування і розвитку професійних знань, умінь і навичок державних службовців;

- прискорення процесу їх становлення і розвитку;

- надання допомоги в адаптації державних службовців під час здійснення службової діяльності;

- надання психологічної та моральної підтримки в подоланні професійних труднощів, що виникають у процесі виконання посадових обов'язків;

- сприяння у виробленні поведінки державних службовців, відповідної етичним нормам і правилам;

- формування активної громадянської та життєвої позиції державних службовців;

- розвиток у державних службовців і громадян інтересу до службової діяльності та їх закріплення на державній службі [1].

Інститут наставництва у світовій практиці не новий і бере свої зачатки з приватного сектора періоду початку 30-х рр. ХХ ст. У найзагальнішому вигляді наставництво (менторство) в такому контексті розуміється як спосіб передачі знань від більш досвідченого співробітника менш досвідченому. Як ми бачимо, це лише доповнює цей аспект тим, що проектує наставництво на сферу державного управління. Зауважимо, що в ті роки застосовувався директивний підхід. Він полягав у тому, що співробітник розповідав наставнику про проблему, а той потім радив, як її вирішити [8]. Такий підхід давав лише короткочасний ефект, адже, крім однієї проблеми, рано чи пізно з'являлася друга, третя, четверта тощо. Таким чином, цей метод не брав до уваги довгостроковий розвиток підприємств, а вирішував лише поточні проблеми. Крім того, стосунки між наставником і «новачком» характеризувалися ставленням влади першого над другим, а не довірою та відкритістю, що, на наш погляд, стримує розвиток індивідуальних творчих здібностей нових працівників, а це особливо необхідно в моменти, коли відбуваються певні зміни.

Процес проходження наставництва складається з ряду етапів. На першому етапі організації наставництва приймаються нормативні документи, визначаються відповідальні особи, обираються форми наставництва. На наступному етапі відбувається призначення наставників і осіб, щодо яких здійснюється наставництво. Третій етап характеризується затвердженням переліку основних заходів із наставництва та затвердженням відповідних форм і методів роботи наставників. На четвертому етапі підбиваються підсумки наставництва, аналізуються звіти за результатами діяльності наставників і осіб, щодо яких встановлювалося наставництво, а також відбувається заохочення наставників за підсумками проведеної роботи. У результаті успішного проходження перерахованих вище стадій буде свідчити про те, що державний службовець відповідає посаді, а особа, щодо якої здійснювалось наставництво, може бути рекомендована до призначення на відповідну посаду.

Висновки і пропозиції. Таким чином, нині інститут наставництва стає необхідним елементом державної служби. Припускаючи передачу накопичених знань новим співробітникам, разом із тим він вимагає інтересу і прихильності наставників і підопічних до виконуваної роботи з метою подолання можливих проблем і досягнення поставлених цілей діяльності відповідного органу державної влади. Впровадження інституту наставництва на державній службі є складним, але необхідним рішенням для сучасної держслужби, адже ефективна система розвитку персоналу має потребу в інструментах, які забезпечують інтегрований і індивідуально орієнтований підхід до формування її кадрового потенціалу. Наставники допомагають подолати розрив між теорією і практикою, доповнюючи знання, отримані підопічним під час навчання, практичним досвідом, розвивають відповідні навички та компетенції, що дає змогу підопічним ставати більш самостійними, відповідальними і цілеспрямованими. Разом із тим інститут наставництва може бути доречним інструментарієм під час стажування на посадах державної служби з метою підвищення рівня професійної компетенції та допоміжним інструментом під час проведення оцінювання результатів службової діяльності.

Адаптація державних службовців забезпечує процес включення особистості в організаційне

середовище органів державної влади. Процес управління адаптацією залежить від розуміння керівників та спеціалістів служб управління персоналу складності цього процесу, його важливості і впливу на ефективність органу державної влади.

Список використаної літератури:

1. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2015 р. № 227-р // Офіційний вісник України. – 2015. – № 24. – С. 74. – Ст. 680.
2. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. – С. 60. – Ст. 43.
3. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании / М. Захарьина // Менеджер по персоналу. – 2011. – Ноябрь.
4. Знаменская Н. Применение карты знаний как метода управления знаниями и для повышения эффективности организации / Н. Знаменская // Государственное управление. – 2011. – № 26. – Март [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2011/26/Znamenskaya.pdf>.
5. Cooper D.L. & Miller T.K. Influence –& impact: Professional development in student affairs // New Directions for Student Services. – 1998. – № 84 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/101522224/PDFSTART>.
6. Алюшина Н. Эффективные инструменты управления знаниями и кадровым потенциалом органов державної влади та органів місцевого самоврядування / Н. Алюшина // Збірник наукових праць «Ефективність державного управління». – 2015. – Вип. 43.
7. Положення про організацію наставництва в органах юстиції Миколаївської області : Наказ Миколаївської ОДА від 11.05.2012 р. № 313/09 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://just-mykolaiv.gov.ua/polozhennja_pro_organizatsiju_nastavnitstva_v_organah_justitsiji_mikolajivskojj_obljesti.
8. Управление развитием человеческих ресурсов составные части деятельности по развитию персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://psihdocs.ru/upravlenie-razvitiem-chelovecheskih-resursov-sostavnie-chasti.html?page=8>.

Селиванов С. В. Адаптация работников к профессиональной деятельности на государственной службе путем применения института наставничества

В статье рассматривается система адаптации государственных служащих как одна из основных технологий управления персоналом на государственной службе. Делается попытка определения сущности института наставничества, а также установление особенностей применения его основных принципов в системе государственной службы. Рассмотрен региональный опыт внедрения института наставничества на государственной службе. Проведенная характеристика данной системы выявила ряд проблем, препятствующих эффективному применению ее методов, в частности механизма наставничества. Применение предложенных в статье критериев способствует совершенствованию института наставничества на государственной службе.

Ключевые слова: государственное управление, наставничество, профессиональная адаптация государственных служащих, наставничество в органах государственной власти, менторство.

Selivanov S. V. Adaptation of public administration officials to professional activities by means of mentor's institution application

The article considers system of public servants adaptation as one of the main technologies of personnel management in public service. An attempt is made to determine the essence of the mentor's institution, as well as to establish the peculiarities of application of its main principles in public service system. The regional experience of mentor's institution implementation in public service is considered. The conducted characteristic of this system revealed a number of difficulties that impede the effective application of its methods, in particular, the mechanism of mentoring. The application of the criteria, proposed in the article, contributes to the improvement of the mentor's institution in public service.

Key words: public administration, mentoring, professional adaptation of public servants, mentorship in public administration agencies, mentor.