

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

Сафарова Сахибжамал Адилбековна

**АДАПТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Образовательная программа «7М04110 – Управление человеческими ресурсами»
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени
магистра бизнеса и управления по образовательной программе
«7М04110 – Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:  Нурбекова Г.Б., PhD

Проект допущен к защите: « 12 » 06 2023г.

Директор института управления:  Гаипов З.С., д.п.н.

Астана, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.	8
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	41
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	44

Нормативные ссылки

В данном проекте использованы следующие нормативные правовые акты:
Закон «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года №416-V

Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 01 сентября 2022 года

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года №21 «Об утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников»

Стратегия «Казахстан - 2050»: новый политический курс состоявшегося Казахстана от 14 декабря 2012 года

Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» №522 от 26 февраля 2021 года

Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года» №636 от 15 февраля 2018 года

Указ Президента Российской Федерации «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»: принят 7 мая 2012 года, №601

Обозначения и сокращения

АГДС РК	–	Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан
ГО	–	Государственный орган
НПА	–	нормативно-правовой акт
РК	–	Республика Казахстан
РФ	–	Российская Федерация
США	–	Соединенные Штаты Америки
НСИ	–	Human Capital Institute
HR	–	Human Resource
SES	–	Senior Executive Service
SHIVA	–	Split Horrible Inconceivable Vicious Arising
SHRM	–	Society for Human Resource Management

Введение

Актуальность исследования. Эффективная реализация государственных реформ в различных сферах и отраслях экономики, проводимых в Республике Казахстан, требует подготовки государственных служащих и специалистов, владеющих современными методами управления в системе государственной власти.

Одним из главных принципов государственной службы Республики Казахстан является профессионализм государственных служащих.

Как отмечено в Стратегии «Казахстан-2050», государственный служащий должен продвигаться по карьерной лестнице, переходя от одной ступени власти к другой, совершенствуя при этом свои навыки и повышая свой профессиональный уровень [1].

Первой реформой «Плана нации – 100 конкретных шагов» является – формирование современного, профессионального государственного аппарата» отмечено о развитии управления персоналом [2].

Кроме того, в Послании Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Справедливое государство. Единая нация. Благополучное общество», озвученном 1 сентября 2022 года, Глава государства отметил, что Новому Казахстану нужны новые государственные управленцы, а также подчеркнул необходимость усиления кадрового резерва. На Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан (далее – АГДС РК) возложены функции «полноценного института стратегического HR» [3].

Между тем, новая модель государственного управления является основным приоритетным направлением Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года, где основным направлением является переход на новую модель управления путем улучшения взаимодействия граждан с государством, повышения эффективности государственного планирования и повышения качества кадрового состава государственной службы.

Нынешняя модель государственного управления основана на взаимодействии государства и населения, но не в полной мере отвечает ожиданиям населения.

В связи с чем, возникла необходимость формирования сервисной модели управления, где главными ценностями является благополучие граждан.

Также, одним из немаловажных принципиальных изменений в Казахстане к 2025 году является переход от огромного государственного аппарата к компактному, эффективному и «человекоцентричному» государственному аппарату с высокой управляемостью и правильно выстроенной деятельностью.

Результативность реформ, рост благополучия прямо зависит от сотрудников, кто реализует и контролирует ход их исполнения.

В нынешних условиях, требования к государственным служащим повышаются в части адаптивности, эффективности, нацеленности на результат и своевременного реагирования на запросы людей [4].

Подготовку специалистов к выполнению профессиональных обязанностей нужно целенаправленно планировать и осуществлять комплексно. При этом, отсутствие поэтапного процесса адаптации влечет за собой снижение эффективности организации по вовлечению сотрудников еще до начала трудовой деятельности.

На сегодняшний день, важность процесса адаптации сотрудников воспринимается государственными органами не в полном объеме.

Ведь важным инструментом формирования кадровой политики является реализация процесса адаптации, являющийся эффективным кадровым процессом и позволит достичь следующего:

- эффективная интеграция сотрудника в новую среду;
- своевременное получение полной информации для результативности работы, выявления недостатков;
- сокращение текучести кадров;
- построение схемы взаимодействия с коллегами.

Магистерский проект (далее – Проект) посвящён исследованию процесса адаптации государственных служащих к профессиональной деятельности, как ключевой составляющей управления человеческими ресурсами.

Государственный служащий становится ресурсом своей организации уже на первичном этапе его деятельности. Управление человеческими ресурсами, а также адаптация сотрудников, как первоочередная ступень в жизни сотрудника, является основополагающим фактором.

Отсутствие системного подхода, мотивации сотрудников, непонимание целей обуславливает актуальность данной темы исследования.

Таким образом, проблема процесса адаптации требует существенных изменений.

Объектом исследования является адаптация государственных служащих.

Предметом исследования является организационные отношения, возникающие в процессе адаптации государственных служащих.

Цель магистерского проекта заключается в изучении процесса адаптации государственных служащих и в разработке практических рекомендаций по дальнейшему развитию процесса адаптации государственных служащих.

Реализация поставленной цели проекта предполагает решение следующих задач:

- изучение теоретических основ процесса адаптации государственных служащих;
- изучение нормативно-правовых актов, регламентирующих процесс адаптации государственных служащих Республики Казахстан;
- анализ практики процесса адаптации государственных служащих;
- разработка практических рекомендаций, направленных на успешную адаптацию государственных служащих Республики Казахстан.

Для подтверждения гипотезы и решения вышеуказанных задач магистерского проекта выбран эмпирический метод исследования, который подразумевает изучение, анализ и обработку научной литературы, а также анализ анкетных данных государственных служащих.

Анализ научных ресурсов способствовал изучению теоретических основ, сбору необходимой научной информации и его оценивания.

Анализ анкетных данных позволил нам проанализировать текущую ситуацию и определить готовность к изменению процесса адаптации в государственных органах Республики Казахстан.

Методы исследования: количественный и качественный.

Гипотеза или ожидаемые результаты: Успешность процесса адаптации государственных служащих возможна при правильно выстроенном организационном механизме управления процессом адаптации.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций, способствующих успешной адаптации государственных служащих Республики Казахстан.

Предложенные в работе рекомендации и выводы могут иметь практическую значимость для государственных служащих Республики Казахстан.

Основная часть

Обзор литературы

В этой главе нами была изучена литература, посвященная процессу адаптации сотрудников.

По вопросу определения понятия «адаптация» был изучен целый ряд научных трудов.

Адаптация сотрудников, как на первостепенном этапе карьеры, так при смене места работы, является одним из ключевых факторов эффективности деятельности и принятия верных решений профессиональных задач.

Сущность адаптации, её наиболее важные критерии трудно определить и понять из-за внешних отражений управленческих функций.

Адаптация (от лат. *Adaptatio* – приспособление) означает процесс интеграции людей к условиям существования [5].

Подобное разнообразие взглядов породило потребность в её классификации и определении ключевых характеристик адаптации сотрудников. При формировании организации, возникает потребность в кадрах, а при ее развитии увеличивается численность новичков, которым требуется помощь в начале профессиональной карьеры.

Возникшее в XIX веке понятие «адаптация» поначалу применялось в биологии. Ж.Ломарк и Ч.Дарвин являются первыми исследователями проблематики адаптации сотрудников, которые адаптацию определили, как прямое приспособление живых существ к условиям окружающей среды [6].

В психологии термин «адаптация» означает взаимоотношение индивида и окружения, как целостный процесс уравнивания. К примеру: швейцарский психолог XX века Ж.Пиаже определил целью поведения – адаптация к окружающей среде [7].

Канадским ученым Гансом Селье введен термин «адаптационный синдром» – адаптационные реакции на неблагоприятное воздействие.

В развитии процесса выделяют три стадии: тревога, сопротивление, стабилизация или истощение. Они последовательно отражают мобилизацию защитных сил организма, адаптацию к раздражению и убывание резервных сил организма [8].

Ученый Павлов И. под адаптацией понимает – элемент современного мира и «правильно воспринятая идея – неисчерпаемый источник для разных гипотез» [9].

Т.Бауэр определил адаптацию как процесс, помогающий сотруднику в краткие сроки адаптироваться к социальным и производственным аспектам работы [10].

Базаров Т. и Еремин Б. определили адаптацию, как интеграция сотрудника к новой среде, знакомство с организацией и корпоративной культурой [11].

Современный российский исследователь Аширов Д. адаптацию понимает как взаимная интеграция сотрудника и организации, подразумевающая поэтапную адаптируемость сотрудника к новым профессиональным условиям труда.

В процессе такого этапа выделяют внутренние и внешние условия деятельности.

Внутренние условия подразумевают достижение адаптации путем формирования комплекса потребностей в единстве с моделью деятельности (знания, умения, навыки) на основе профессиональных качеств и способностей.

Внешние условия подразумевают выполнение человеком необходимых действий в сроки, с сохранением параметров скорости и усилий. Адаптация сотрудников на начальном этапе своей деятельности либо при смене работы является одним из ключевых факторов при обеспечении эффективности деятельности и при принятии решений профессиональных задач.

Таким образом, адаптация – интеграция сотрудников к требованиям профессии путем освоения им норм поведения при выполнении трудовых функций.

Существует характерное состояние в процессе адаптации:

- уравнивание, в период которого происходит баланс требований между сотрудниками и внешней средой;
- псевдоадаптация, где происходит внешнее принятие требований и условий, путем развития внутриличностных конфликтов;
- приравнивание, где происходит восприятие ценностей, как согласуемых со своей жизненной позицией;

Адаптация сотрудника связана с появлением новых свойств таких, как знание, умение, новое социальное образование, предполагающее наличие у сотрудника определенного социального опыта и багажа знаний и составляют потенциал адаптированности личности [12].

В изучении процесса адаптации важную роль играют данные потенциалов, ведь существует различие в подходах по обеспечению первичной и вторичных видов адаптации.

Первичная адаптация происходит на первоначальном этапе работы молодого специалиста, погружение в неопределенную для сотрудника профессиональную среду. В данном случае полезным является разработанный календарный план обратной связи в формате бесед либо консультаций.

Вторичная адаптация подразумевает изменения в трудовой деятельности сотрудника по горизонтали либо вертикали, в рамках профессиональной сферы, меняется функционал, рабочее место, либо перевод.

Моделирование процесса управления адаптацией осуществляется с учетом организационно-методического сопровождения первичной и вторичной адаптации.

Адаптация госслужащих была изучена такими учеными, как Турчинов А., Маслов Е., Мескон М., Кибанов А. и др.

По Турчинову А., адаптация – получение информации о ценностях, основная часть адаптационной программы – профессиональное развитие и обучение государственных служащих. На этапе введения в должность сотрудника, методическим обеспечением процесса адаптации является должностная инструкция, правила, методические указания, планы действий, регламенты и т.п. [13].

Маслов Е. считает, что условия и организация труда, оплата и содержание труда, психологический климат в коллективе, все это составляющие адаптации сотрудников [14].

Вместе с тем, Мескон М., Альберт М. в своих общих трудах под адаптацией понимают процесс привыкания к условиям корпоративной культуры, процесс обучения, процесс познания нитей власти [15].

Кибанов А. под адаптацией понимает уменьшение стартовых издержек, ускорение процесса адаптации сотрудников, сокращение текучести кадров, развитие позитивного отношения к своей работе, осваивание опыта коллег, вливание в традиции коллектива [16].

Процесс адаптации с применением адаптационной программы приводит к профессиональному росту. Формирование позитивной организационной культуры также является основным.

Наряду с этим, применяется термин «корпоративная идентичность», подразумевающая принадлежность сотрудника к организации на психологическом уровне, являющаяся внешней оболочкой, идентичность – внутренняя трансформация атмосферы коллектива.

В свою очередь, качественный уровень работы по профессиональной ориентации сотрудников является основополагающим в достижении успеха (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Успешность адаптации сотрудников
Примечание – На основе источника [17]

Обратим внимание на тот факт, что позиции российских авторов при определении термина «адаптация» во многом совпали. По их мнению, это приспособление нового сотрудника к внутренней и внешней среде организации.

При помощи правильно выстроенного процесса адаптации, можно достичь следующих целей:

- снижение стартовых издержек;
- уменьшение сомнения у новых сотрудников;
- сокращение текучести кадров;
- экономия рабочего времени;
- мотивация сотрудников;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к своей работе.

В своих трудах Володина Н. выделяет следующие этапы процесса адаптации [18]:

- оценка подготовленности нового сотрудника. На данном этапе происходит воздействие на построение программы адаптации;
- ориентация. На данном этапе происходит ознакомление сотрудника со своими профессиональными обязанностями;
- действенная адаптация. Происходит привыкание сотрудника к новой должности и подключает коммуникативные навыки взаимодействия с другими сотрудниками;
- функционирование. Этап, на котором новый сотрудник прошел все кризисные моменты трудовой деятельности и перешел к стабильной работе.

Между тем, случается так, что новая желанная и долгожданная работа не оправдывает ожиданий. В этом случае этому у могут поспособствовать множество причин. На первых этапах трудовой деятельности, работники испытывают определенную скованность и находятся в напряженном состоянии, который может длиться в период до года. Пройдя этап адаптации, работники вносят свой вклад в достижение целей и задач организации.

Существует два вида процесса адаптации сотрудников:

- первичная адаптация: первый этап при трудоустройстве, когда у сотрудника отсутствует представление о работе, о своих функциональных обязанностях и др.
- вторичная адаптация: период, включающий повышение (понижение) работников внутри организации.

Не все работодатели разрабатывают систему адаптации новых сотрудников. Однако, процесс адаптации сотрудников должен быть тщательно проработан, что позволит избежать увольнений, поиска, подбора и найма новых работников.

По нашему мнению, необходимо применять систему адаптацию в обоих случаях адаптации сотрудников (первичная и вторичная), и развивать по одним и тем же принципам. Ведь, характер деятельности организации накладывает отпечаток на процесс адаптации сотрудников, это находит отражение в ее особенностях.

Таким образом, системный подход к процессу адаптации приведет к росту высокопрофессиональных кадров, их результативности, что соответственно повлияет на повышение уровня качества жизни населения страны, так как благосостояние народа в основном предопределено эффективной деятельностью государственных органов.

Процесс адаптации государственных служащих в зарубежных странах

Как показывает зарубежный опыт развитых стран, к примеру США, в последние 2-3 года организации активизировались при создании программ адаптации сотрудников, признав, что без успешной адаптации намного сложнее удержать работников.

На протяжении большей части XX века в развитых странах была стабильность. Работники получали гарантию занятости, оплаты и условия труда, без каких-либо перемен. Продвижение по служебной лестнице было чем-то вроде подъема на эскалаторе, предполагающий предсказуемый рост работников, которые соблюдают правила. Организации в свою очередь могли рассчитывать на лояльность сотрудников и низкую текучесть кадров. Выбор работников в организацию основывался именно на их стандартных качествах, нежели на компетенциях.

С начала глобализации и информационной эпохи, на смену стабильности пришло быстрое непредсказуемое изменение, где главными качествами успеха стали адаптация сотрудников и профессиональные способности.

В нынешних реалиях, уже на этапе подбора персонала необходимо акцентировать свое внимание на потенциал сотрудников.

В условиях нестабильности, неопределенности, сложности и неоднозначности современного мира «SHIVA– Split (расщепленный) Horrible (ужасный) Inconceivable (невообразимый) Vicious (беспощадный) Arising (возрождающий)» в период адаптации особое внимание необходимо уделять компетенциям работников.

Успех работника на определенной должности в случае изменения конкурентной среды, не может быть гарантией присутствия на другой должности, ведь ему придется взаимодействовать с другой группой коллег, возможно руководить ими. Вследствие чего возникает вопрос, обладает ли сотрудник потенциалов для освоения новых навыков, что в дальнейшем и будет первоочередным при обучении.

Нами были изучены исследования ведущих организаций в сфере управления человеческими ресурсами, которые показали следующее.

Исследования Gallup в 2020 году показывают, что из опрошенных сотрудников, только 12% согласились с утверждением, что полностью удовлетворены процессом адаптации.

Исследование, показанное на Рисунке 2, доктора Тайлы Бауэр (блог SHRM), из 1000 опрошенных сотрудников большинство заявили об успешности программы адаптации [19].

Очень важно различать понятия «наставник» и непосредственный руководитель, желательно, чтобы это были разные люди.

Исследования организации Jobvite показали, что 43% новых сотрудников увольняются по причине несоответствия ожиданий.

Процесс адаптации сотрудников влияет на качество найма, которое может повлечь за собой определенные финансовые затраты. Также, сотрудники изучают отзывы бывших работников об организации, на этапе поиска и отклика на вакансию [20].

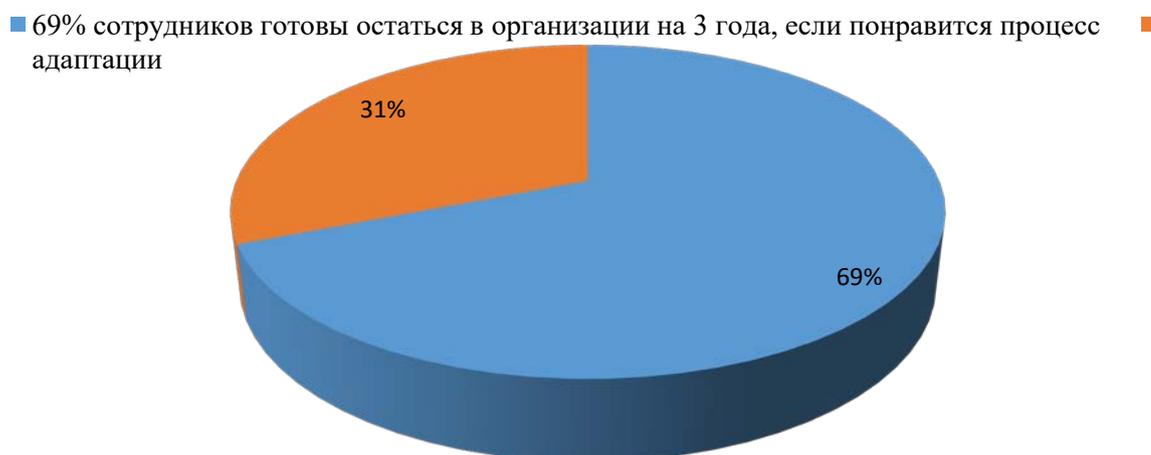


Рисунок 2 – Программа адаптации сотрудников
Примечание – На основе источника [19]

Адаптация сотрудников подразумевает шаг к созданию прозрачной и четкой корпоративной культуры, в котором каждый сотрудник ценный для организации.

В классических HR-подходах главной целью адаптации сотрудника является знакомство с культурой, ценностями, освоение корпоративных программ, что позволяет быстрому и эффективному введению новичка в работу.

Таким образом, для обеспечения стабильного и профессионального уровня кадрового состава необходима адаптация сотрудников, с внедрением инструментария адаптации.

США

В 1978 году принят Закон о реформе государственной службы, в основе которого находится принцип меритократии (merit system).

Необходимым условием для эффективного формирования государственной власти является реформирование системы управления человеческим капиталом США.

В американской системе важная роль уделяется обучению сотрудников. Прежде чем влиться в рабочий процесс, новый сотрудник проходит краткий курс обучения, проводимый службой управления человеческими ресурсами, непосредственным руководителем либо куратором.

Программа обучения длится от половины дня до нескольких дней, целью которой является знакомство сотрудника с рабочим процессом.

Одним из компонентов процесса адаптации сотрудников является социализация, включающая весь период трудовой деятельности (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Адаптация сотрудников в США
Примечание – На основе источника [21]

В США развиты различные методики обучения при адаптации: Secondment, или вторичное обучение, Buddying, E-learning, Job Shadowing.

Secondment, или вторичное обучение – метод, основанный на временном переводе сотрудников.

Например, новый сотрудник переходит в другой департамент для приобретения новых знаний, навыков и подробного включения в работу смежного отдела. Таким путем, у сотрудника повышается трудоспособность, творческий подход в решении нестандартных задач, а также уменьшается время адаптации к изменениям.

Buddying (от английского друг, приятель) – социальный метод, предполагающий оказание взаимоподдержки со стороны коллектива. Данный метод основан на предоставлении обратной связи и отличается отсутствием иерархичности и наличием двусторонней обратной связи.

E-learning, то есть смешанное или дистанционное обучение работников, где применяются компьютерные технологии, формат зависит от уровня и возможностей работника и организации. Данный метод является более гибким и индивидуальным, позволяющим учитывать теоретические знания работника, что снижает время на обучение.

Job Shadowing – наставничество, кроме обычного обучения работника происходит полное сопровождение в течение всего трудового дня. Он предполагает обсуждение с более опытным сотрудником (наставником) вопросов, возникающих у нового сотрудника. Сотрудник обучается новой профессии и постепенно вливается в коллектив.

Надо отметить, что в государственных органах США уделяют особое внимание к интеграционной деятельности новых сотрудников.

К примеру: в период COVID-19, Главное агентство по управлению человеческими ресурсами федерального правительства США оперативно среагировали на изменения в работе госслужащих и подписали Меморандум для новых сотрудников, целью которого является предоставление дополнительных указаний руководству.

Изучив методы обучения в США была составлена краткая Таблица 1, отражающая преимущества и недостатки каждого обучения.

Таблица 1 – Методы обучения в США

Метод обучения	Преимущества	Недостатки
Secondment	1.приобретение новых навыков; 2.понимание функциональных обязанностей.	1.выполнение обязанностей сотрудника в своем подразделении приостанавливается;
Buddying	1.обмен знаниями; 2.получение обратной связи; 3.вовлеченность наставника.	1.несовместимость нового сотрудника и наставника.
E-learning	1.экономия временных и финансовых ресурсов; 2.обучение без отрыва от работы.	1.снижение уровня практических навыков по сравнению с теоретическими.
Job Shadowing	1.обучение в реальном времени; 2.установка дружеских отношений в коллективе.	1.возникновение дискомфорта в присутствии наблюдателей.
Примечание – На основе источника [22]		

В США хорошо развита система наставничества (Рисунок 4), существующая во многих государственных органах в формальном и неформальном виде и регламентируется внутренними актами и является обязательным инструментом подготовки сотрудников.

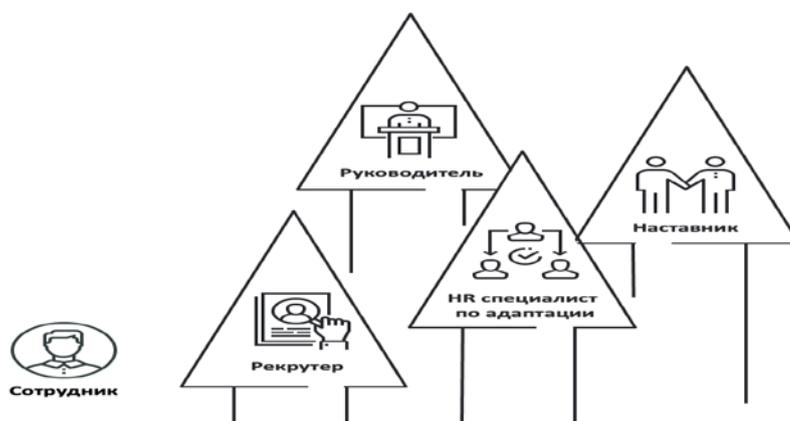


Рисунок 4 – Действующие лица адаптации сотрудников
Примечание – На основе источника [23]

Рекрутер после отбора сотрудников исключается из процесса коммуникации. Оставшиеся участники вовлечены в процесс адаптации следующим образом:

HR-специалист ответственный за организацию процесса, проведение обучения, контроль за выполнение плана адаптации и вовлеченность участников;

Руководитель проводит собеседование, осуществляет контроль освоения знаний, оценивает результаты работника, принимает решение о дальнейшей работе сотрудничества;

Наставник сопровождает сотрудника при выполнении практических задач, контролирует ход действий, предоставляет ответы на возникшие вопросы.

Наставники работают в рамках программ на национальном, региональном, локальном и отраслевом уровнях. Они действуют на основе единых методических программ, которые носят обязательный или рекомендательный характер.

К примеру: В США действует Национальный ресурсный центр наставничества (The National Mentoring Resource Center), осуществляющий централизованное научно-методическое обеспечение процесса обучения.

Для четкого разграничения зон ответственности, составляется инструкция для всех ролей.

Таким образом, в США в государственных органах уделяют достаточно внимания к процессу адаптации сотрудников, где государственным служащим гарантирована возможность дополнительного обучения и стажировок для повышения качества работы.

Япония

Бурное развитие Японии в 60-70 гг. прошлого столетия можно назвать «японским чудом». Стремительное развитие основано на системе управления страной.

Японский менеджмент в нынешних реалиях продолжает использовать психологические рычаги на людей.

Эксперт по менеджменту Хидэки Йошихара выделил ряд характеристик японского менеджмента:

- пожизненный найм;
- непрерывное обучение, ведущее к саморазвитию;
- новые идеи

В целом, Японская система управления – синтез импортированных идей и культурных традиций.

Неотъемлемой частью японской системы управления является профессиональное обучение сотрудников [24].

Руководство организаций стремятся привлекать молодых сотрудников из школы, так как отсутствие навыка свидетельствует об отсутствии внешнего влияния, готовности принять правила поведения в организации.

Молодые специалисты проходят первоначальный курс адаптации по разработанной программе, который длится три месяца. В этот период особое внимание уделяется программам, воспитывающим корпоративную культуру в организации, повышения чувства гордости за свою организацию. В период адаптации молодые сотрудники проживают в общежитиях организации.

Кроме того, в Японии, начиная с периода обучения работников, все члены коллектива делятся на «старших» (семпаев) и «младших» (кохаев). Любой работник, пришедший в организацию раньше нового сотрудника, автоматически становится семпаем.

Данный статус сохраняется даже после того, как работник сменил место работы. Кохай в свою очередь обязан помогать во всем семпаю и содействовать его продвижению вверх по карьерной лестнице.

Семпай обязан защищать кохая перед старшими по статусу работниками, делиться с ним опытом и содействовать улучшению его положения в служебной иерархии. Уклонение от обязанностей сторон карается порицанием со стороны членов коллектива (вплоть до социальной дисквалификации) и механизмов коллективной ответственности.

Одной из значимых ролей в период адаптации играет наставничество, которое включает в себя четыре стадии:

- наставником передаются практические знания, закрепляемые повторениями;
- развитие потенциала работников, а также обучение нахождения возможности совершенствования;
- молодые специалисты учатся задавать правильные вопросы;
- полное понимание процесса, нахождение проблемы и путей их решения.

Во время вступления в должность за работником закрепляется наставник, который дает рекомендации, поддерживает его в развитии, делится своими знаниями, опытом и навыками.

В период адаптации сотрудника знакомят с организацией, ее культурой, миссией и ценностями.

Новый сотрудник постепенно узнает специфику и должностные обязанности, учится правильному выполнению основных задач и внесению предложений [25].

Южная Корея

Карьера государственного служащего в Южной Корее основывается на заслугах. Для развития «человеческого капитала» соблюдаются правила, обеспечивающие возможность поступления на госслужбу.

На госслужбу привлекаются специалисты различных сфер деятельности, тем самым обогащая ее своим профессионализмом, положительно влияют на менталитет чиновника

Ведь по традициям Кореи у преданного человека больше шансов получить повышение, хотя и менее талантливого [26].

В целом разработка и реализация плана развития карьеры включает в себя следующие компоненты: систему оценки эффективности текущей деятельности

на основе должностных норм, зависимость заработной платы от результативности, систему продвижения в зависимости от заслуг, обучение, переподготовка и повышение квалификации.

К процессу адаптации работников корейцы подходят со всей тщательностью. Организация и контроль осуществляется несколькими организациями:

- министерство государственного управления и безопасности;
- центральный институт подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- другие образовательные учреждения, осуществляющие подготовку будущих и действующих государственных служащих.

Обучение государственных служащих в Южной Корее осуществляется по пяти качественным принципам: уровень базовых компетенций, ценности госслужбы, лидерство, глобальные ценности, навыки и умения.

Для профессиональной переориентации функционирует институт наставничества, для быстрого вхождения новых сотрудников, который является необходимым элементом при подготовке кадров.

Главная цель наставника – раскрытие потенциала нового сотрудника путем развития его профессиональных компетенций до соответствующего уровня, с целью активного и эффективного участия в производственном процессе в соответствии с корпоративной культурой организации.

Успех наставника – способность создать доверительную, своевременную и качественную коммуникацию с новым сотрудником.

Таким образом, корейский опыт в процессе прохождения работником всех ступеней госслужбы проявится в поддержании и повышении национальной конкурентоспособности в современном мире.

Так, Республика Корея накопила богатый опыт в области управления человеческими ресурсами.

Российская Федерация

Основным направлением развития государственной гражданской службы Российской Федерации является внедрение новых форм профессионального развития государственных гражданских служащих.

Данное развитие невозможно без профессионального становления государственного гражданского служащего, ведущую роль в котором играет процесс адаптации и наставничества.

Указом Президента Российской Федерации №601 от 07.05.2012 года «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» внедрен адаптационный инструмент, а именно процесс наставничества [28].

Законодательство Российской Федерации не содержит в себе положений, регулирующих процесс адаптации государственных гражданских служащих.

Близкие по смыслу к процессу адаптации – испытания при поступлении (испытательный срок и наставничество), которые не являются идентичными и имеют свои особенности (Таблица 2).

Таблица 2 – Отличие адаптации от испытательного срока

Критерий	Процесс адаптации	Испытание при поступлении на службу
Срок	1 мес. - 1,5 года	1 мес. – 1 год
Объективность и субъективность процесса	Объективный. Сотрудник всегда адаптируется к новым условиям и коллективу.	Субъективный процесс – назначение работника проводится по инициативе работодателя, является формально закрепленной.
Цель	Быстрое включение в профессиональную деятельность и прохождение процесса адаптации.	Соответствие работника замещающей должности.
Примечание – На основе источника [27].		

Адаптация и наставничество – индивидуальная система обучения на рабочем месте, направленные на передачу корпоративных знаний новому сотруднику от опытных коллег. Правильно выстроенная система адаптации и наставничества является нематериальным активом любой организации, обеспечивающей сохранение и преемственность уникальных корпоративных знаний, опыта и культуры, как источник формирования конкурентного преимущества организации [29].

Понимание и структуризация проблем нового сотрудника позволяет выделить два последовательных этапа развития его компетенций: адаптации и наставничества и определить основные направления его развития (Рисунок 5).

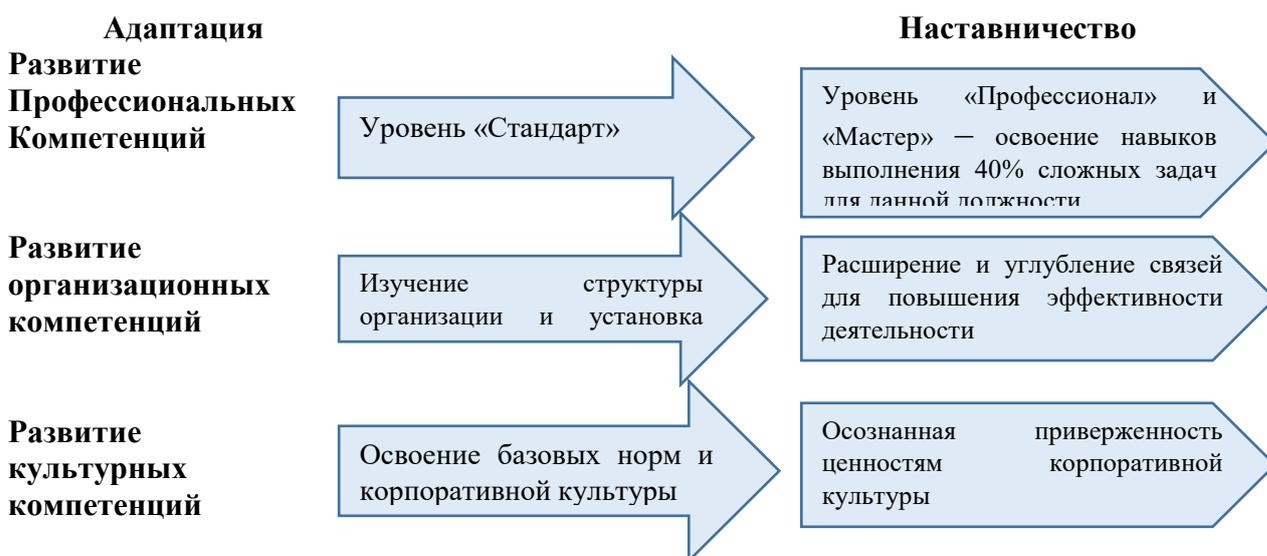


Рисунок 5 – Программа реализации системы адаптации и наставничества

Примечание – На основе источника [29]

В данном случае определяющим для нового работника является развитие профессиональных компетенций, где выделяется три уровня освоения умений и навыков [30]:

1) стандартный уровень, где происходит освоение работников необходимых профессиональных умений и навыков, обеспечивающих решение 60% стандартных задач для своей должности;

2) уровень профессионализма, где происходит освоение навыков ведения работ, обеспечивающие выполнение 30% более сложных задач для своей должности;

3) уровень мастер, где происходит освоение работником навыков работ, обеспечивающий решение 10% самых сложных работ для данной должности;

Развитие организационных компетенций решаются два вида задачи: налаживание необходимых коммуникаций в самой организации, расширение коммуникаций как внутри, так и за ее пределами.

Развитие культурных компетенций происходит в два этапа – освоение базовых норм корпоративной культуры до осознанной приверженности и продвижения на всех уровнях общения.

Необходимо учитывать факт, что госслужащие строят свою карьеру не только со студенчества «с чистого листа», поднимаясь по служебной лестнице, но и переводятся с одной должности на другую, имея определенный профессиональный и социальный авторитет. Дальнейший механизм профессионального отбора, адаптации и подготовки сотрудников связана с переориентацией [31].

Положительным опытом использования технологии адаптации на государственной службе можно считать действующую адаптационную программу, направленную на создание условий быстрой реализации профессионального потенциала впервые вступивших сотрудников на госслужбу [32]. Данная программа имеет следующую структуру:

- контроль за своевременной подготовкой рабочего места к первому рабочему дню;
- обязательные адаптационные семинары системы внутреннего обучения;
- самостоятельное ознакомление с информацией о госоргане;
- наставничество на время испытательного срока.

Таким образом, адаптация представляет собой многогранное явление, которое не сводится только к приспособлению и ориентации в профессиональной деятельности.

Период адаптации сотрудника зависит от многих факторов и может продлиться до года.

Исключение адаптации из кадровых процессов является ошибочным и снижает эффективность адаптации и прямо влияет на эффективность их деятельности.

Международная организация Eurasian Resources Group

Также, хотелось остановиться на крупнейшей организации Eurasian Resources Group, которая представлена в 16 странах мира на четырех

континентах и является одним из крупнейших работодателей в квазигосударственном секторе. Организация проводит политику по обеспечению высококвалифицированных сотрудников с необходимыми навыками и компетенциями для достижения поставленных целей.

Миссия организации – быть лучшими, в том, что делают. Развиваться вместе с миром, оставаясь верными своим ценностям, бережно раскрывая потенциал человечества.

Реализовывать миссию им помогают ценности – Безопасность, Единство, Эффективность, Развитие и Ответственность.

Одним из основополагающих принципов при проведении отбора сотрудников в организацию является – создание благоприятных условий для адаптации сотрудников, пришедших в компанию, в наиболее короткий срок.

Введение в должность – оказание поддержки новым сотрудникам со стороны руководителей, специалистов по управлению персоналом и наставников для ознакомления с требованиями, стандартами работы и с особенностями корпоративной культуры компании.

Так, актом работодателя на предприятии ERG разработан порядок адаптации принятых и переведенных работников. Согласно инструкции по адаптации персонала ERG применяются термины с соответствующими определениями адаптации.

Адаптация – процесс принятия в коллектив нового работника, предусматривающий условия для того, чтобы он чувствовал себя комфортно, был проинформирован о Компании и подготовлен к своей должности.

Период социально-психологической адаптации для ТОП-менеджерского состава варьируется от 8-12 месяцев; для руководителей среднего звена – от 3-6 месяцев, для специалистов – 3 месяца.

Цели адаптации – быстрое вхождение в должность нового работника, уменьшение количества возможных ошибок, уменьшение дискомфорта в период работы, экономия времени и средств для полного и качественного освоения работниками функциональных обязанностей и норм выработки, развитие поэтапного отношения к работе, сокращение текучести кадров, оценка уровня квалификации и потенциала нового работника во время прохождения им испытательного срока.

Порядок прохождения процесса адаптации включает в себя:

- оформление работника в соответствии с требованиями Трудового Кодекса РК;
- ознакомление работника с должностной инструкцией, актами работодателя, корпоративными ценностями и стратегией;
- вручение новому работнику Welcome-box;
- информирование о корпоративном приложении «ERG-Guide»;
- направление на почту «Путеводитель для нового работника»;
- вводный инструктаж по технике безопасности;

Целью этапа адаптации является обеспечение поддержки работника в течение первых трёх месяцев работы. В этот период за новыми сотрудниками закрепляется наставник.

Для переведённых работников закрепление наставника определяется индивидуально, решением непосредственного руководителя. Для нового руководителя подразделения наставником на период адаптации является его непосредственный руководитель. Для руководителей предприятий Группы в роли наставника выступает курирующий член Правления/мега-владелец.

В целях поощрения наставнику выплачивается максимальная денежная надбавка в размере 10% от оклада нового работника согласно положения по совокупному вознаграждению. По завершении процесса адаптации (за 7 дней до окончания испытательного срока) все его участники заполняют отчётные документы [33].

На сегодняшний день процесс адаптации на предприятии ERG автоматизирован (Рисунок 6).

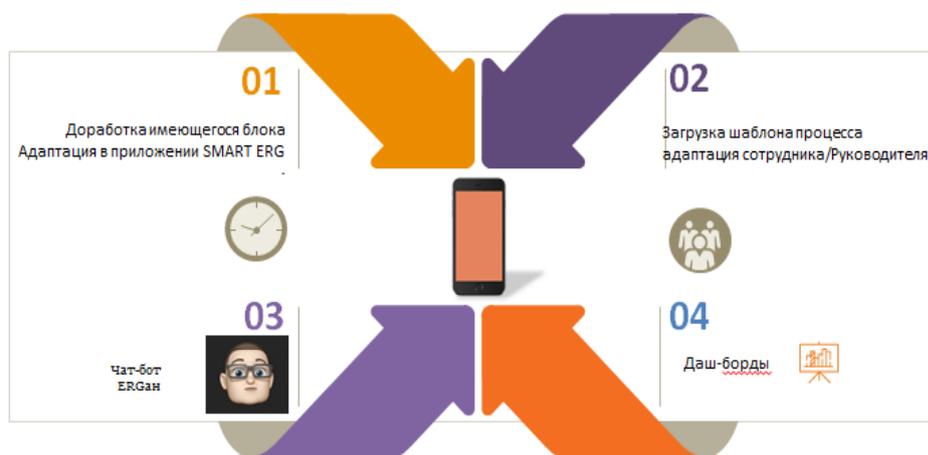


Рисунок 6 – Приложение SMART ERG

Примечание – На основе источника [33]

Автоматизация адаптации является необходимым инструментом. Ведь, пандемия, не стабильность соседних стран, изменения в мировых тенденциях – Мета Вселенная доказательство того, что цифровизация адаптации, как HR процесса стал необходимым для удержания новых сотрудников, в том числе из числа поколения Z.

Кроме того, в организации разработан концепт внедрения пилотного проекта «Наставничество – обучение на рабочем месте» (Рисунок 7).

Основными причинами внедрения данного проекта является:

1. Дешевле. Очевидно, что гораздо дешевле и эффективнее не искать внешних «редких» тренеров, а решать большинство из внутренних задач обучения внутренними ресурсами;

2. Масштабнее. Главная функция внутреннего тренера и участников команды – обучать сотрудников и внедрять проект, то есть передавать им функциональные знания и формировать необходимые для работы умения;

3. Эффективнее. Внутренний тренер может обучать ежедневно, подстраиваясь под рабочий график сотрудников.

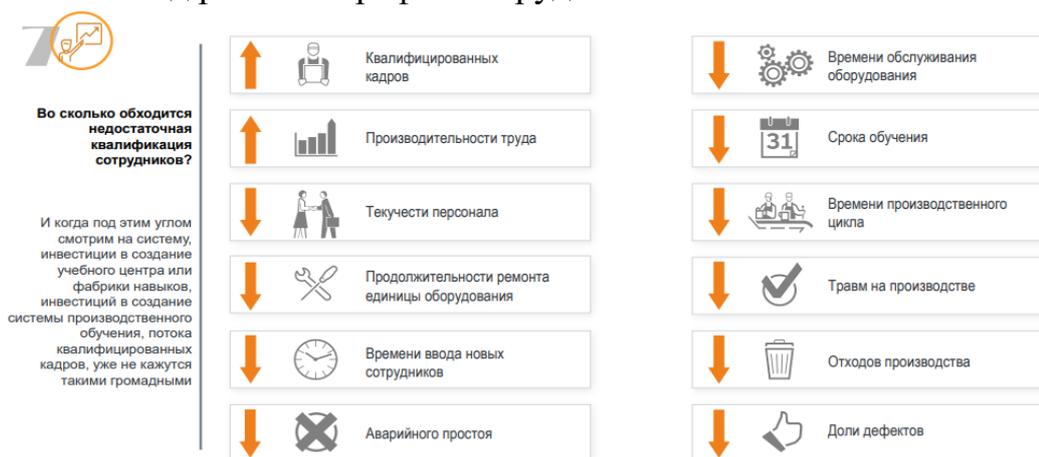


Рисунок 7 – Планируемые результаты внедрения наставничества.

Примечание – На основе источника [34]

Цели системы наставничества:

- создание системы стандартизированной работы;
- обучение на рабочем месте в организации;
- прокачка персональных навыков наставников;
- сокращение времени на обучение при вводе в должность в два раза;
- улучшение операционных показателей с помощью программы;
- тиражирование успешного опыта во все структурные подразделения.

Таким образом, процесс адаптации имеет большое значение, так как на данном этапе формируются эффективные рабочие группы и укрепляется потенциал организации. Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой – одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации.

Управление человеческими ресурсами, в том числе адаптация сотрудников, как первая ступень жизни сотрудника в организации, становится стратегическим фактором в его трудовой деятельности, так как является необходимым гарантом. Для достижения успешной адаптации необходимо иметь последовательную систему, потратив человеческие и материальные ресурсы для преодоления барьеров.

Таким образом, верный подход к построению системы адаптации и наставничества для сотрудников позволит выстроить эффективный механизм организации и управления данными процессами, ориентированный на раскрытие человеческого потенциала, росту лояльности сотрудников к организации.

Методы исследования

Цель данного раздела показать и обосновать выбор методологии при исследовании темы магистерского проекта.

Каждое эмпирическое исследование требует данных для изучения конкретной темы и получения ответов на поставленные вопросы.

В зависимости от особенностей исследования можно разделить на два типа: количественные и качественные.

В работе были использованы количественные и качественные методы.

Одним их качественных методов исследования мы использовали анализ и обработку литературных ресурсов. Данный метод помог определить основные научные исследования, обоснования рекомендаций по дальнейшему совершенствованию процесса адаптации.

Количественный метод исследования был сфокусирован именно на сборе и анализе данных среди государственных служащих РК, представляющих разные возрастные группы и занимающих различные позиции, как представители местных исполнительных органов, так и центральных государственных органов.

Таким образом для выявления проблемы было проведен опрос среди государственных служащих. Принимая во внимание результаты проведенного исследования, можно сделать вывод, что успешность и результативность в профессиональной деятельности каждого сотрудника напрямую зависит от эффективной адаптации. Данный процесс является основополагающим в трудовой деятельности сотрудников и организации в целом.

Опрос проводился в онлайн формате, тем самым имея преимущество перед другими методами, так как в кратчайшие сроки удалось собрать информацию с различных регионов страны.

Опрос проводился анонимно, состоял из 23 вопросов: 22 полуоткрытых, 1 открытый, вопросы были разработаны так, чтобы легко было их читать и воспринимать (Приложение 1).

Неспроста был включен открытый вопрос, чтобы дать респондентам возможность прояснить потребности и идеи по совершенствованию.

После получения соответствующих ответов нами был проведен анализ собранной информации при помощи инструмента GoogleForm.

Google Form – программное обеспечение для администрирования опросов входит в бесплатный набор веб-редакторов Google Docs, предлагаемых Google. Сервис также включает Google Документы, Google Таблицы, Google Слайды, Google Рисунки, Google Сайты и Google Keep. Приложение позволяет создавать и редактировать опросы онлайн, сотрудничая с другими пользователями в режиме реального времени. Собранную информацию можно автоматически вводить в электронную таблицу.

Кроме опроса среди государственных служащих, проведен экспертный опрос.

Основываясь на результаты проведенного опроса, считаем, что нам удалось собрать необходимую информацию с точки зрения государственных служащих, непосредственно связанных с данной проблематикой. Поэтому опрос помог описать текущую ситуацию в госорганах РК.

Рассмотрев международный опыт данных стран заслужило особое внимание и помогло выделить эффективные механизмы процесса адаптации государственных служащих передовых стран. Зарубежные механизмы возможно внедрить в государственных органах РК, адаптируя к отечественным условиям и специфики деятельности.

Адаптация государственных служащих в Казахстане

Задачи по профессионализации государственной службы требуют совершенствования действующих и создания новых механизмов управления человеческими ресурсами [34].

Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам госслужбы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 21 утверждены «Правила и условия прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников» (далее – Правила), регламентирующие порядок прохождения испытательного срока работниками и закрепления за вновь принятыми сотрудниками наставников [35].

Настоящие Правила разработаны в соответствии пунктом 5 статьи 20 Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» и регламентируют порядок и условия прохождения испытательного срока, порядок закрепления наставников, обязанности наставника и испытуемого, порядок предоставления отзыва наставником и руководителем структурного подразделения, в котором работает испытуемый, а также условия внесения рекомендации уполномоченному лицу поощрению наставников. Для испытуемых испытательный срок составляет три месяца.

Одной из особенностей государственной службы является тот момент, когда сотрудник может воспользоваться помощью наставников и должностных лиц государственного органа, тем самым ускоряя процесс адаптации.

Успешная адаптация сотрудников служит важным фактором трудовой деятельности. Напротив, неэффективная адаптация приводит к ряду негативных явлений: возникновению у работающего человека отрицательных психических состояний, напряжённости отношений внутри коллектива, снижению производительности труда.

Существует прямая связь степени и полноты адаптации с текучестью кадров, особенно молодых специалистов.

Одним из немаловажных процессов управления человеческими ресурсами является адаптация государственных служащих.

Процесс адаптации госслужащих состоит из 3 стадий:

1. Стадия знакомства. На этой стадии сотрудник собирают информацию о коллективах и организации, после чего соотносит их со своими ожиданиями и принимает решение о дальнейшей трудовой деятельности в данной организации. В это момент у работника может возникнуть ощущение непригодности в новой организации.

2. Стадия приспособления. Процесс вхождения сотрудника в коллектив, где особо важна поддержка руководителя и коллег.

3. Стадия ассимиляции. На этом этапе сотрудник полностью справляется с возложенными на него функциональными обязанностями и готов брать дополнительные задания для достижения новых целей.

Адаптация сотрудника имеет конкретные временные рамки, но при этом считаем, что не нужно приравнивать к испытательному сроку, так как эти процессы имеют различные характеристики.

При этом эффективность прохождения периода адаптации сотрудника можно рассмотреть по следующим критериям:

- чёткое понимание должностных обязанностей, положительное отношение к профессиональным целям и задачам;
- желание расширять круг контактов среди коллег, помогать коллегам и принимать их помощь, а также адекватное принятие обратной связи;
- стремление развивать профессиональный потенциал, желание двигаться вперёд по карьерной лестнице;
- готовность принимать участие во вне рабочей и неформальной деятельности в коллективе.

Если все вышеперечисленные критерии отражаются в работе государственного служащего, можно считать, что адаптация завершена.

Нами были изучены статистические данные АГДС РК за весь период действия Правил (2016-2022 гг.) установлено следующее [36].

По состоянию на 2022 год, численность государственных служащих составляла 90 053 чел.

Из них количество госслужащих, которым назначался испытательный срок – 5 685 чел.

Количество госслужащих, за которыми закреплены наставники – 4 258 чел.

Количество уволенных до окончания испытательного срока – 362 чел.

Количество уволенных по итогам не прохождения испытательного срока – 2 чел.

Таким образом, статистика показала, что в 2022 году 362 сотрудника уволились не дожидаясь результата испытательного срока, что говорит о не правильно выстроенной программе адаптации сотрудников.

Этому могут послужить следующие причины:

- отсутствие ознакомления сотрудника с правилами корпоративной культуры при приеме на работу;
- недостаточная работа службы управления персоналом при первичном общении с кандидатами;
- отсутствие процедур ознакомления сотрудника с организацией (стратегия, внутренние структурные подразделения, общие правила принятия решений в организации, правила внутреннего распорядка в организации);
- отсутствие процедур обучения процессу адаптации;
- отсутствие мотивации наставника;

Основной формой адаптации является наставничество, целью которого является обеспечение преемственности в работе государственных органов и

адаптации служащих (служащий – лицо, впервые принятое на административную государственную должность), оказание помощи служащим в их профессиональной подготовке. Организация наставничества в государственных органах в соответствии с Правилами, возлагается на службу управления персоналом (кадровую службу). Правилами определены функции и требования к наставникам. Так, наставник должен иметь стаж государственной службы не менее двух лет, оценку «эффективно» по результатам последней оценки его деятельности (если оценка не проводилась, то наличие положительного заключения аттестационной комиссии по результатам последней аттестации) и не иметь дисциплинарных взысканий.

Основными функциями наставника являются:

- содействие служащему в ознакомлении с его должностными обязанностями, основными направлениями деятельности;
- ознакомление служащего с нормативными правовыми актами и правовыми актами, используемыми им при исполнении его должностных обязанностей;
- обучение служащего практическим приемам и способам качественного выполнения должностных обязанностей и поручений.

В процессе прохождения наставничества решаются два главных вопроса: составляется перечень мероприятий по осуществлению наставничества и выбираются инструменты (различные материалы, мероприятия, «подсказки»), которые помогут лучшим образом реализовать эти мероприятия.

При выполнении мероприятий по наставничеству целесообразно использовать один или несколько инструментов, приведенных ниже, способствующих эффективности процесса передачи знаний, навыков и умений, скорейшей адаптации и профессиональному развитию наставляемого.

Таким образом, государственная служба, обладающая резервом квалифицированных кадров, с правильным применением программы адаптации, способствует обеспечению преемственности, сохраняя профессиональные традиции и играет решающую роль в выполнении основных функций государства и планов. Ведь, работа государственного служащего – работа с людьми, налаживание контактов, честное и открытое сотрудничество с организациями.

Процесс адаптации государственного служащего – это большой трудоемкий процесс, которая повлияет на успешную работу государственного органа и его репутацию.

Успешная адаптация поможет достичь множества целей организации, а эффективная – позволит уменьшить затраты, связанные с долгим прохождением адаптации нового сотрудника.

Анализ и результаты исследования

В главе представлены анализ и результаты данных, собранных на основе опроса и изучения международного опыта. Целью опроса является анализ

существующей практики, готовность государственных служащих к совершенствованию системы адаптации.

В опросе приняли участие 2482 респондентов, из которых 58% – сотрудники местного исполнительного органа, 42% – центральных государственных органов.

Как видно из рисунка 8, по возрастным характеристикам приняли участие государственные служащие от 46 лет и выше – 40%, 36-45 лет составило – 26%, 20-35 лет – 34%, соответственно. При этом, стаж государственной службы большинства составил свыше 10 лет (60%), 2-9 лет (32%), до года (8%).

Согласно данным опроса в нем приняло участие абсолютное большинство женской половины госслужащих – 70%; мужчин – 30%. Преобладающее большинство респондентов 73% – специалисты, 27% – руководители.

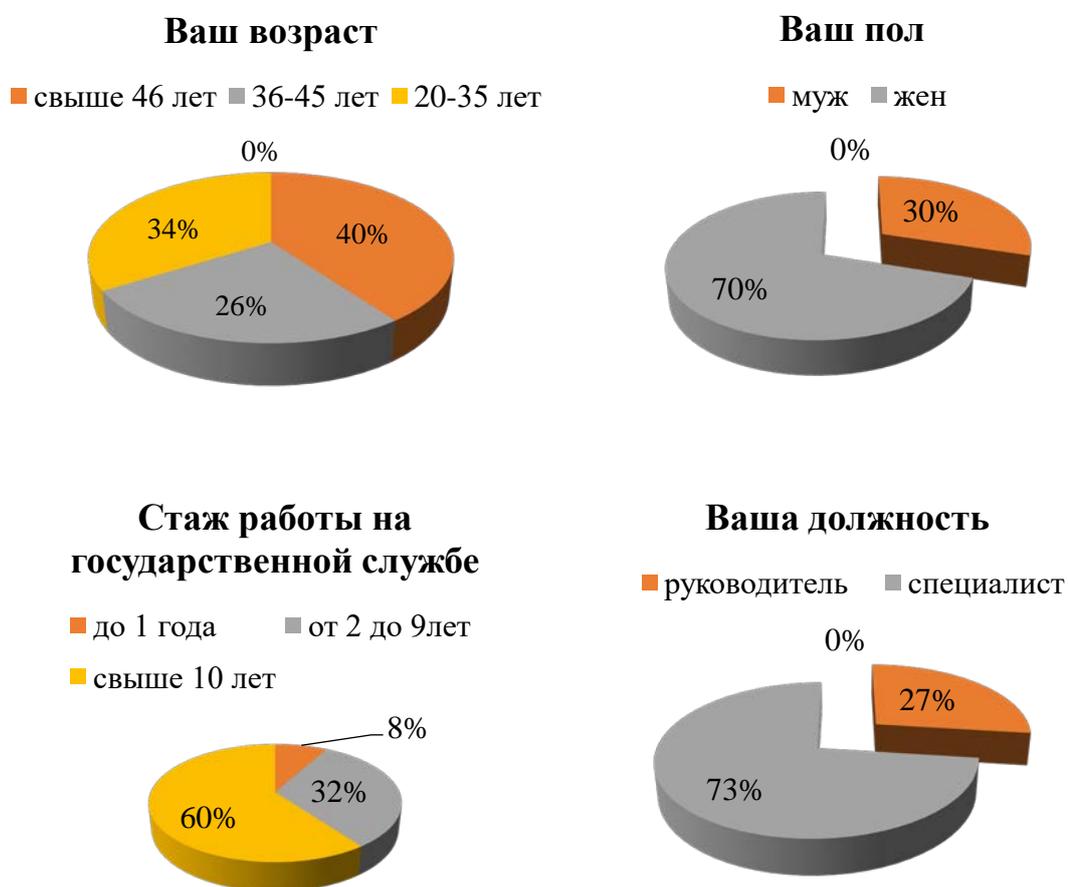


Рисунок 8 – Справочная информация

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с рисунком 9, 74% респондентам понадобился период до 3 месяцев, 18% – в течении года, 8% респондентов оставили свой комментарий:

- сразу освоились;
- 2 недели;
- 4 года;
- до сих пор осваиваются;

Таким образом, можно сделать вывод, что срок освоения не должен быть продолжительным.

■ от 1 до 3 месяцев ■ до года ■ свой вариант ответа

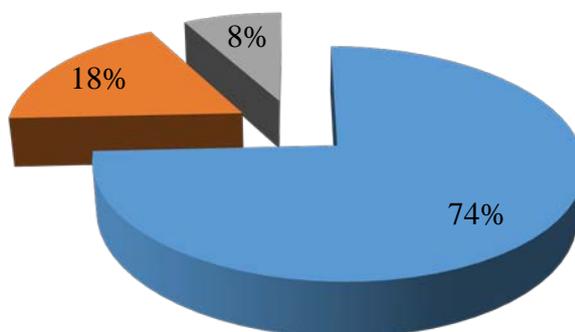


Рисунок 9 – Продолжительность освоения на новом рабочем месте
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с рисунком 10, большинство сотрудников были информированы о своем госоргане (92%) и ответили положительно, но были сотрудники, которые ответили отрицательно (6%), и те, кто не помнит либо не в полной мере получил информацию (2%).

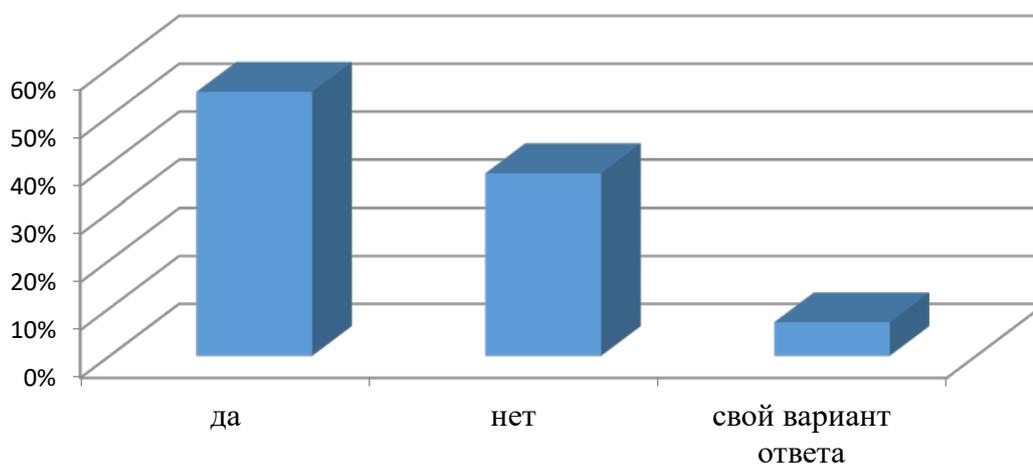


Рисунок 10 – Оценка полноты предоставления информации о госоргане
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с рисунком 11, 48% респондентов согласилась с наличием программы адаптации в их госоргане, 33% – отрицают факт наличия программы, 19% – затрудняются ответить.

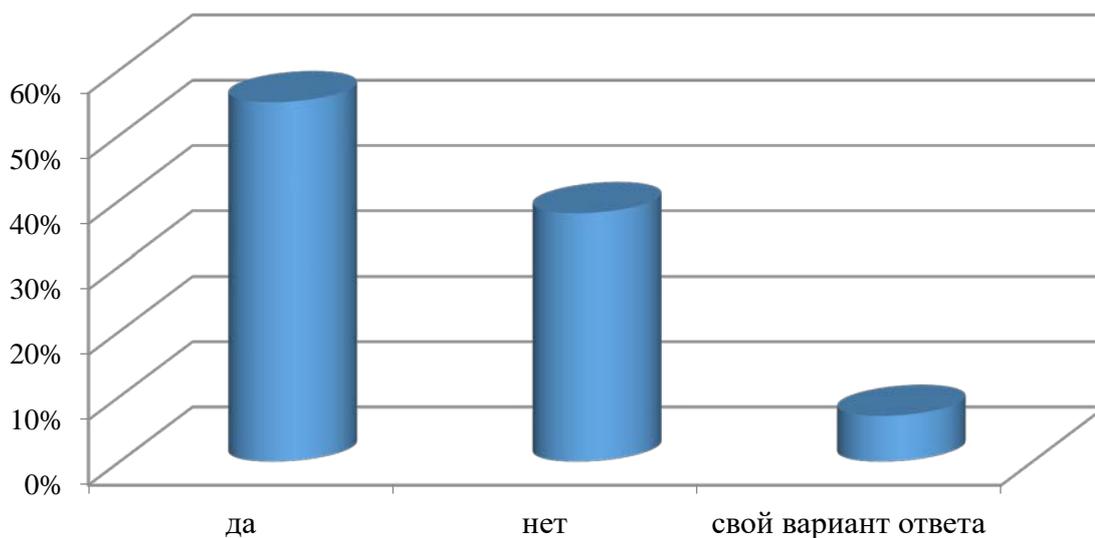


Рисунок 11 – Наличие программы адаптации в госоргане
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с рисунком 12 можно сделать выводы с какими сложностями столкнулись работники в адаптационный период, для 46% – непонимание полностью должностных обязанностей, 23% – отсутствие разъяснения со стороны коллег и другие.



Рисунок 12 – Сложности в период адаптации.
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с рисунком 13, 55% респондентов положительно ответили о закреплении наставника, были те, кто ответил отрицательно (38%) и другие.



Рисунок 13 – Закрепление наставника

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с рисунком 14, кто оказал помощь сотрудникам: помощь коллег составил 62%, помощь руководителя непосредственно – 26%, другие – 12%.



Рисунок 14 – Оказание помощи в период адаптации

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

На рисунке 15 показано, кем был составлен адаптационный план, а также отчет по итогам адаптации: 52% сотрудников ответили – наставник, 20% – сам сотрудник, 28% – другое.

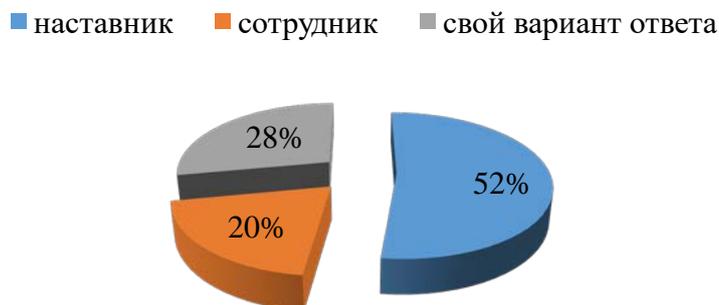


Рисунок 15 – Составление адаптационного плана

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

На рисунке 16 показана информация о получении обратной связи по итогам прохождения адаптации, 59% ответили – нет, 27% – да, свой ответ – 14%.

■ да ■ нет ■ свой вариант ответа

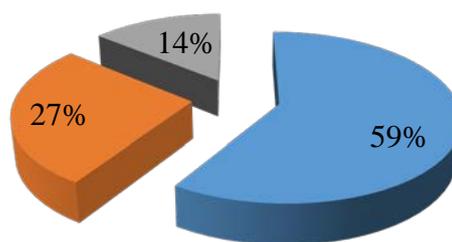


Рисунок 16 – Получение обратной связи

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

На рисунке 17 показано, о помощи адаптационного плана, 57% ответили, что помог, 27% – нет, свой вариант – 16%.

■ да ■ нет ■ свой вариант ответа

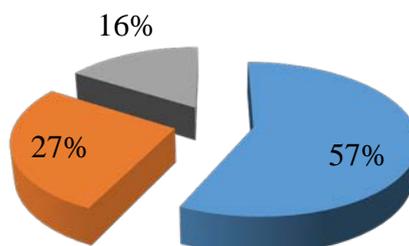


Рисунок 17 – Помощь адаптационного плана

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

На рисунке 18 показана информация касательно срока 3 месяца закрепления наставника за новым сотрудником, 81% ответили – да, 11% – нет, свой вариант ответа – 18%.

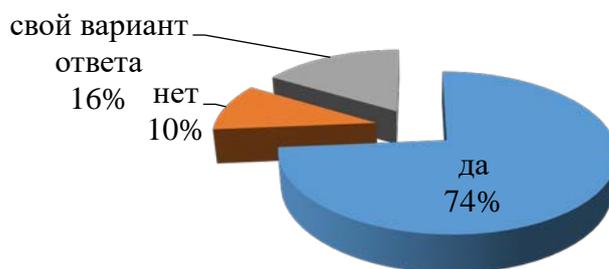


Рисунок 18 – Срок закрепления наставника

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

На рисунке 19 показаны изменения, которые могли бы поспособствовать повышению адаптации государственных служащих РК, 61% респондентов ответили – разработка пошагового алгоритма действий, увеличение срока

закрепления наставника – 20%, разработка пула наставников – 11%, свой вариант ответа (высокая заработная плата, благоприятная обстановка в коллективе, доплата за наставничество и др.) – 8%.

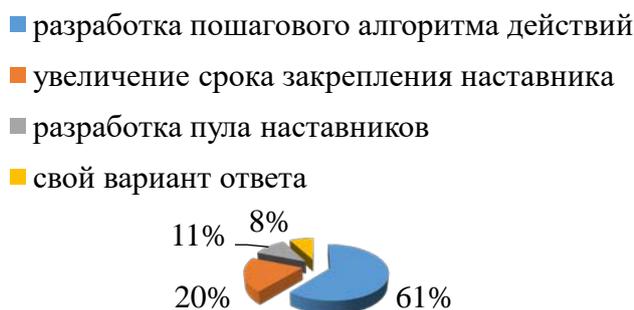


Рисунок 19 – Изменения для повышения адаптации сотрудников
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Кроме того, проведен экспертный опрос среди 200 специалистов в области управления человеческими ресурсами центральных и местных государственных органов, ассоциации HR.

Ответы выглядят следующим образом:

На рисунке 20 отражены основные данные респондентов. Так, из 200 опрошенных респондентов, 78% – женщины, 22% – мужчины. Стаж работы большинства из них (60%) составляет более 10 лет.

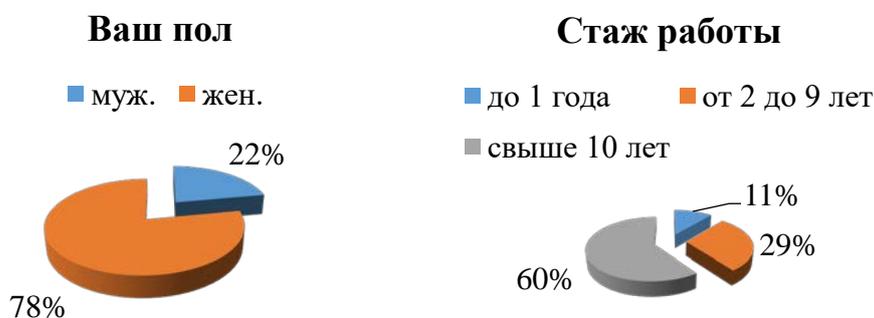


Рисунок 20 – Общая информация

Примечание – На основе проведенного экспертного опроса (Приложение 2)

На рисунке 21 показана информация о трудностях в адаптационный период?

- недопонимание должностных обязанностей – 41%;
- вхождение в коллектив – 28%;
- условия труда – 18%;
- отсутствие перспектив должностного роста – 10%;
- другие (штат сотрудников не в полном объеме, график работы, зависит от сферы деятельности) – 4%.

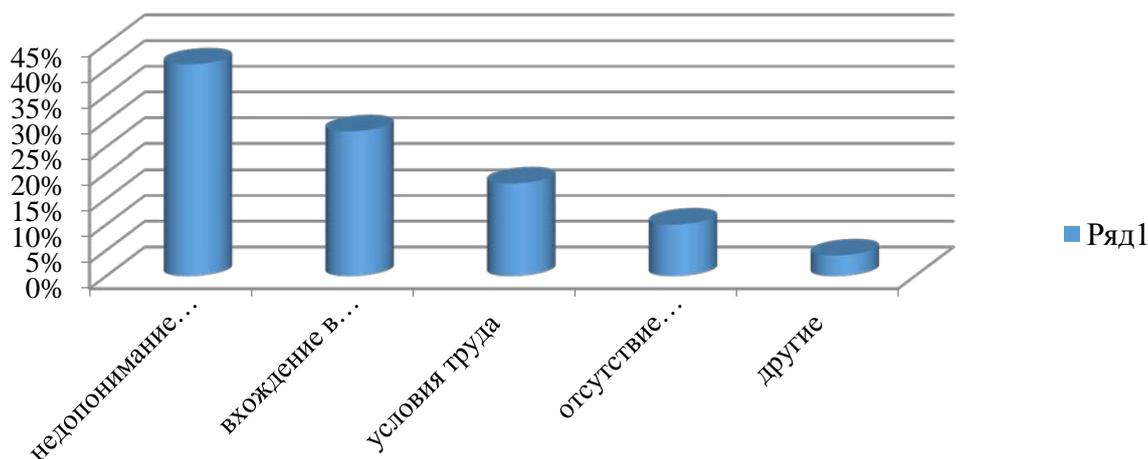


Рисунок 21 – Трудности при адаптации

Примечание – На основе экспертного опроса (Приложение 1)

На рисунке 22 показаны предложения по повышению адаптации государственных служащих РК. Ответ экспертов выглядит следующим образом:

- мотивация наставников – 44%;
- разработка пошагового алгоритма действий – 34%;
- увеличение срока закрепления наставника – 9%;
- разработать пул наставников – 8%;
- иные – 5% (обучение основам государственной службы, поддержка коллектива, доплата за наставничество, постоянное обучение, обязательное профильное образование, методы поощрения за наставничество).

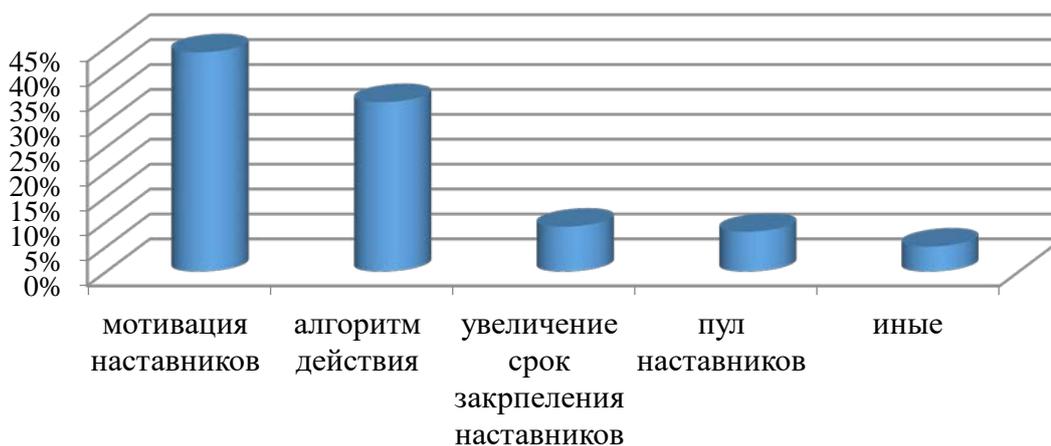


Рисунок 22 – Изменения, способствующие повышению адаптации

Примечание – На основе экспертного опроса (Приложение 1)

Таким образом, по результатам проведенного опроса среди государственных служащих центральных и местных исполнительных органов, можно сделать следующие выводы:

1. Адаптация предполагает выполнение не только профессиональных функций, но и социализации сотрудников;

2. Освоение в условиях нового места работы государственных служащих не всегда занимает период до 3 месяцев;

3. Недопонимание полностью должностных обязанностей, отсутствие разъяснения со стороны коллег, проблемы с коллективом влекут за собой возникновение трудностей в период прохождения адаптации;

4. Закрепление наставника предусмотрено не во всех государственных органах;

5. Овладение профессиональных навыков и знаний является сложной задачей и занимает период до года;

6. Действующая система адаптации требует принципиальных изменений;

7. Отсутствие мотивации для наставников;

8. Создание благоприятной атмосферы в коллективе играет немаловажную роль при введении в должность;

9. Не во всех государственных органах есть программа адаптации сотрудников;

10. Не всегда была получена обратная связь по итогам прохождения адаптации;

11. В большинстве случаев адаптационный план составлял наставник;

12. 84% сотрудников считают, что успешная адаптация поможет удержать новых сотрудников и поможет повысить эффективность госоргана;

По результатам экспертного опроса среди специалистов кадровых служб центральных и местных исполнительных органов, HR-ассоциации можно сделать следующий вывод:

1. В течении адаптационного периода, работники сталкиваются с такими трудностями:

- как недопонимание должностных обязанностей – 41%;

- вхождение в коллектив – 28%;

- условия труда – 18%;

- отсутствие перспектив должностного роста – 10%;

- другие (штат сотрудников не в полном объеме, график работы, зависит от сферы деятельности) – 4%.

2. Изменения, которые могли бы содействовать повышению адаптации государственных служащих РК:

- мотивация наставников (монетарная и немонетарная) – 44%;

- разработка пошагового алгоритма действий – 34%;

- увеличение срока закрепления наставника – 9%;

- разработка пула наставников – 8%;

- иные – 5% (обучение основам государственной службы, поддержка коллектива, доплата за наставничество, постоянное обучение, обязательное профильное образование, методы поощрения за наставничество).

Таким образом, процесс адаптации присутствует во многих государственных органах, но без четкой системы, данная процедура носит неорганизованный характер со стороны кадровых служб.

В нынешних реалиях за работниками закрепляется наставник, являющийся государственным служащим, целью которого является оказание практической помощи, а также формирование Плана адаптации.

Как было ранее сказано, в Казахстане адаптация регламентируется Правилами и в условиях прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников.

При изучении Правил можно сделать вывод, что на государственной службе Республики Казахстан адаптационный срок и испытательный период одинаковы, однако они являются разными по определению.

Адаптация – выполнение профессиональных функций и социализации человека, а испытательный срок – выполнение только лишь профессиональных, должностных обязанностей.

Также, в Правилах не определен термин «адаптация» и не даны определяющие характеристики.

В Правилах предусмотрено закрепление наставников, однако обучение, повышение квалификации самих наставников не предусмотрено. С помощью наставника молодые специалисты испытывают меньше стресса в первое время и быстрее растут как профессионалы.

Для эффективного функционирования процесса адаптации государственных служащих Республики Казахстан необходимо проведение усовершенствование действующего механизма путем внесения изменений и дополнений в действующие Правила.

Заключение

В Проекте осуществлена оценка процесса адаптации с выделением основных проблем и предложены практические рекомендации по ее совершенствованию в государственных органах Республики Казахстан. Для этого проведена следующая работа.

В процессе изучения международного опыта США, Японии, Южной Кореи, России установлено, что с первых дней сотрудник иллюстрирует его значимость, ценность как главного ресурса организации, который служит своему народу, своей стране.

Успешный опыт зарубежных стран дает возможность по-новому взглянуть на проблематику исследования и выделить эффективные механизмы адаптации новых сотрудников. Однако необходимо учитывать менталитет нашей страны, ведь не всегда международный опыт может дать положительный эффект.

Без системного и автоматизированного подхода сотрудники будут чаще увольняться, выгорать, работать неэффективно и труднее включаться в рабочий процесс. Как показала статистика, больше всех увольнений происходит в первые месяцы работы.

Поэтому решение данной проблематики – работать на опережение, повышать вовлеченность команды и не терять ценных сотрудников во время их адаптационного периода. Для этого необходима система автоматизации адаптации и получения регулярной обратной связи.

Анализ нормативно-правовой документации в сфере адаптации государственных служащих Республики Казахстан позволил выделить проблемные зоны и систематизировать общие черты осуществления данной деятельности:

- применение электронных инструментов с целью экономии времени субъектов процесса;
- использование шаблонов нормативных и методических документов с целью повышения качества сопровождения и организации процесса;
- поддержание профессионального уровня наставника, поощрение и мотивация наставников с целью повышения уровня удовлетворенности;

Внедрение правильно выстроенной системы адаптации и наставничества позволит сократить текучесть кадров, издержки и сохранить эффективность работы организации, повысить лояльность вновь принятых сотрудников.

Проведенный опрос среди государственных служащих как центральных, так и местных исполнительных органов показал узкие места процесса адаптации:

- адаптационный период не всегда занимает период до 3 месяцев;
- 46 % сотрудников при поступлении на работу не в полном объеме понимали свои профессиональные обязанности;
- процесс адаптации большинства сотрудников проходит с участием наставника;

- овладение профессиональных знаний навыков занимает период 3 месяца;

- отсутствие мотивации наставников;
- отсутствие сформированного пула наставников;
- отсутствие обучения наставников;

Кроме того, в Правилах отсутствует введенный термин «Адаптация», который подразумевает прохождение испытательного срока. Однако, эти два понятия не могут быть идентичными, ведь испытательный срок подразумевает изучение профессиональных качеств, адаптация понятие обширное, включающее еще и социализацию сотрудника.

В Правилах не предусмотрено обучение наставников, тогда как главная роль наставников – передать новому работнику знания и навыки.

Преимуществом знаний, навыков и накопленного опыта играет важную роль в эффективности функционирования государственных органов, обеспечивая целостность организации, эффективность реализации ее функций и соблюдение принятых правил поведения и работы.

С учетом возрастающей нагрузки на государственные органы увеличивается важность качественной и быстрой адаптации сотрудников к условиям работы и коллективу.

По итогам проекта хотелось бы дать свои рекомендации по внесению изменений и дополнений в Правила следующим образом:

1. Включение термина «адаптация»

Данный термин необходимо внести для разграничения термина «испытательный срок», который включает в себя передачу только профессиональных качеств. Так как работник придя на новое рабочее место должен освоить не только формальные правила, но и «неформальные», основанные на ценностях, корпоративной культуре организации.

2. Формирование пула наставников

Пул лучших наставников организуется для обмена опытом, осуществления консультаций, выступлений на тренингах наставников, конференциях и круглых столах в различных органах государственной власти, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях.

Наставником может стать заместитель руководителя, а в случае невозможности (нахождение в ежегодном трудовом отпуске, наличие дисциплинарного взыскания и др.), нижестоящая должность (требование – наличие стажа не менее 5 лет).

3. Обучение наставников

Для повышения значимости наставничества, необходимо проводить обучение наставников на базе Академии государственного управления (ее филиалов).

4. Оплата наставнической деятельности

В Правила внести дополнения в части оплаты наставнической деятельности: Наставникам из вспомогательных отделов (блок В, С) за период наставнической деятельности производить оплату исходя из заработной платы

блока А, исполняя функциональные обязанности данного блока. В период наставничества обязательным условием является – обучение в рамках Административного процедурно-процессуального кодекса Республики Казахстан (АППК РК) порядку рассмотрения обращений граждан.

5. Немонетарная мотивация наставников

Стимулирование наставников, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя государственного органа к следующим видам поощрений: представлению к объявлению благодарности, награждению почетной грамотой государственного органа, вручению ценного подарка; помещению фотографии наставника на доску почета государственного органа; награждению нагрудным знаком наставника, учрежденным государственным органом; награждению ведомственными и государственными наградами, присвоению почетного звания «Лучший наставник государственного органа

6. Обратная связь

В процессе адаптации, работник имеет возможность оценить своего наставника ежемесячно, путем оценки работы и реализации мероприятий, прописанных в адаптационном плане, в первый, второй и третий месяцы в интеграционной информационной системе ИАС E-Quzmet.

7. При подготовке отчета руководитель либо наставник должен отразить о необходимых навыках сотрудника, которые должны быть развиты в дальнейшем в период переподготовки;

Наставничество не должно прекращаться «по умолчанию», когда взаимодействие наставника и наставляемого завершается по взаимному согласию. Завершение наставничества необходимо оформлять соответствующим образом, то есть отчетами всех сторон наставничества. При этом отчеты не должны быть формальными, должны содержать объективные оценки, быть конкретными и простыми для подготовки. Наилучшим образом этому соответствуют формализованные отчеты, в которых даются ответы и оценки по конкретным вопросам.

8. Развитие требуемых компетенций на основе ОЛК (оценка личных качеств).

Если в отчете отражены компетенции сотрудника, которые необходимо развивать, то в последующем при направлении работника на курсы переподготовки, одним из основных направлений должно быть развитие данных компетенций.

9. Во время испытательного срока, на одно вакантное место принимать 2-х сотрудников.

После прохождения конкурсного отбора, лица, показавшие наивысшие результаты (2 человека) назначаются на одно вакантное место, с соблюдением требований трудового законодательства. По итогам 3-х месяцев, лицо, показавшее наилучший результат будет назначен на данную вакансию. Данное мероприятие позволит организации выявить наиболее эффективного сотрудника на момент пребывания на государственной службе.

10. Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на государственной службе.

Назначение наставников из числа государственных служащих, уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на госслужбе, может производиться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания им необходимыми знаниями, навыками и умениями, соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

Таким образом, в результате внедрения эффективных и совершенствования текущих механизмов адаптации, в том числе наставничества новых сотрудников, государственная служба должна получить преимущества в виде повышения ее престижа, привлекательности как места работы, а также вовлеченных и мотивированных сотрудников.

Системный подход управления человеческими ресурсами на государственной службе Республики Казахстан приведет к росту высокопрофессиональных кадров, их результативности, что соответственно повлияет на повышение уровня качества.

Список использованных источников

- 1 Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстану «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства»: утв. 14 декабря 2012 года // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>. Дата обращения: 23.03.2023 г.
- 2 План нации – 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ Главы государства Нурсултана Назарбаева: утв. 20 мая 2015 года // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100>. Дата обращения: 23.03.2023 г.
- 3 Послание Президента Республики Казахстан от 1 сентября 2022 года // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-181130>. Дата обращения: 23.03.2023 г.
- 4 Указ Президента Республики Казахстан «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года». // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. Дата обращения: 23.03.2023 г.
- 5 Вершинина Т. Производственная адаптация работников: учебное пособие / под ред. З. Куприяновой. – Новосибирск: Наука, 1979. – 354 с.
- 6 Спивак В. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. Спивак. – М.: Эксмо, 2017. – 624 с.
- 7 Абульханова К. Психология формирования и развития личности: учебное пособие / под ред. Л. Анцыферова. – М.: Наука, 2006. – 368 с.
- 8 Веснин В. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. Веснина. – М.: Проспект, 2015. – 677 с.
- 9 Павлов А. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. И. Павлова. – М.: Самара, 2012. – 350 с.
- 10 Bauer T.N. Onboarding new employees: Maximizing success // T. N. Bauer. Текст: электронный, 2010. – 12 с. – URL: <http://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding.pdf>
- 11 Базарова Т. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Т. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 560 с.
- 12 Аширов Д. Организационное поведение: учебное пособие / под ред. Т. Велби. – М.: Проспект, 2006. – 355 с.
- 13 Турчинова А. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. А. Турчинова. – М.: РАГС, 2008. – 608 с.
- 14 Маслов Е. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. П. Шеметова. – М.: Инфра-М, 2009. – 312 с.

- 15 Альберт М. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. М. Альберта. – М.: Дело, 2007. – 672 с.
- 16 Кибанов А. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. А. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. – 605 с.
- 17 Налчаджян А. Адаптация сотрудников: механизмы и стратегии: учебное пособие / под ред. Т. Лебедевой. – СПб.: Эксмо, 2010. – 368 с.
- 18 Адаптация сотрудников в российских компаниях: исследование TalentTech, Нетологии и FL.ru. – URL: <https://netology.ru/blog/12-2020-issledovanie-adaptacii-sotrudnikov>
- 19 Коркина Т. Зарубежный опыт адаптации сотрудников // Международная научная конференция. «Экономика труда и управление персоналом». – Челябинск: НИУ, 2021. – С. 10-17.
- 20 Володина Н. Адаптация персонала: учебное пособие / под ред. Н. Володиной. – СПб.: Эксмо, 2015. – 240 с.
- 21 Хомова А. Особенности процесса адаптации персонала в современных организациях с учетом зарубежного опыта / Текст: электронный// Международный журнал гуманитарных и естественных наук – Новосибирск, 2020. – С. 5-7.
- 22 About the U.S. and its government. // An official website of the United States government // Официальный сайт правительства США. – URL: <https://www.usa.gov/about-the-us>. Дата обращения: 20.03.2023г.
- 23 Карьера в агентстве по управлению человеческими ресурсами федерального правительства США. – URL: <https://www.opm.gov/about-us/careers-at-opm/>. Текст: электронный. Дата обращения: 20.03.2023 г.
- 24 Селиверстова М. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях / Текст: Электронный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – Новосибирск, 2019. – URL: ntjournal.ru/wo-content/uploads/Mezhdunarodniy-Zhurnal-3-2.pdf
- 25 Морита А. Сделано в Японии / А. Морита. – М.: Альбина Паблицер, 2018. – 290 с.
- 26 Суходаева Т.С. Развитие компетенций как фактор карьерного роста при прохождении государственной службы в Республике Корея // Среднерусский вестник общественных наук. – 2018. – С. 12-15.
- 27 Ермолаева Е.М. Истоки Южнокорейского национализма. Власть и идеология в Республике Корея // Известия Восточного института. – 2016. – №3(31). – С. 55-66.
- 28 Российская Федерация. Указы. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ №601 от 7 мая 2012 года. – Москва: Кремль, 2012. Актуальное законодательство. – URL: <https://minjust.ru/ru/press/news/ukaz-prezidenta-rossiyskoe-federacii-ot-7-maya-2012-g-no-601-ob-osnovnyh-napravleniyah>.
- 29 Марголина А. Новые технологии государственного управления в зеркале канадского и российского опыта: монография / под ред. А. Марголина и

П. Дуткевича – Моск.городск.ун-т управления Правительства Москвы, 2013. – 272 с.

30 Трушкова М. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы: учебное пособие / под ред. М. Трушковой. – М.: Эксмо, 2009. – 250 с.

31 Дьяченко С. Перспективы дальнейшего развития законодательства о государственной службе: молодежный аспект. Эффективное государственное в современных условиях: // Материалы международной научно-практической конференции. – Астана, 18.09.2003. – 361 с.

32 Болдырева Н. Особенности современных методов адаптации персонала экономические науки. Текст: электронный // Вестник института мировых цивилизаций Москва, 2019-ISSN 2587-6236. – Раздел «Экономические науки», с. 58. – URL: <http://imci.ru/userfiles/ufiles/vestnik23.pdf>

33 Карьера в компании Eurasian Resources Group. – URL: <https://www.erg.kz/ru/content/hr-razdel-evraziyskoi-gruppy/karriera-v-kompanii>. Дата обращения: 24.04.2023 г.

34 HR-раздел Евразийской Группы. – URL: <https://www.erg.kz/ru/content/hr-razdel-evraziyskoi-gruppy>. Дата обращения: 25.04.2023 г.

35 Закон «О государственной службе» Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет» – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>. Дата обращения: 20.04.2023 г.

36 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 года № 21. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 23 ноября 2016 года № 14448 «Об утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников» // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет» – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014448>. Дата обращения: 25.04.2023 г.

37 Отчет о реализации плана развития за 2022 год Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/426665?lang=ru>. Дата обращения: 24.04.2023 г.

Приложение 1

Сауалнама (опрос)

1) Мемлекеттік басқару органы (Орган государственного управления)

-орталық (центральный)

-жергілікті (местный)

2) Сіздің жынысыңыз (Пол)

-әйел (женщина)

-ер (мужчина)

3) Сіздің жасыңыз (Возраст)

-20-35 жас

-36-45 жас

-46 жастан жоғары (свыше 46 лет)

4) Сіздің лауазымыңыз (Ваша должность)

-басшы (руководитель)

-маман (специалист)

5) Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңіз (Стаж работы на государственной службе)

-1 жылға дейін (до года)

-1-9 жыл (1-9 лет)

-10 жылдан астам (свыше 10 лет)

6) Осы мемлекеттік органдағы жұмыс өтілі? (Стаж работы в данном госоргане)?

-1 жылға дейін (до 1 года)

-1 жылдан 9 жылға дейін (от 1 года до 9 лет)

-10 жылдан астам (свыше 10 лет)

7) Жаңа жұмыс орнында игеру қанша уақытқа созылды? (Как долго продолжалось освоение на новом рабочем месте)?

-1-3 ай (1-3 месяца)

-1 жылға дейін (до года)

-сіздің жауабыңыз (ваш вариант ответа)

8) Жұмысқа қабылдау кезінде Сіздің мемлекеттік органыңыз туралы ақпарат толық көлемде ұсыныла ма? (При приеме на работу, в полной ли мере представлена информация о Вашем госоргане?)

-иә (да)

-жоқ (нет)

-сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа)

9)Сіздің мемлекеттік органда мемлекеттік қызметшілерді бейімдеу бағдарламасы бар ма? (Есть ли в Вашем госоргане программа адаптации госслужащих?)

- иә (да)
- жоқ (нет)
- жауап беру қиын (затрудняюсь ответить)

10)Бейімделу кезеңінде сізде қандай қиындықтар болды? (Какие сложности были у вас в течении адаптационного периода?)

- лауазымдық міндеттерді толық түсінбеушілік (недопонимание полностью должностных обязанностей)
- әріптестер тарапынан түсіндірудің болмауы (отсутствие разъяснения со стороны коллег)
- сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа)

11) Сіздің бейімделуіңіз кезінде тәлімгер Сізге тағайындалды ма? (Был ли закреплен за Вами наставник во время Вашей адаптации?)

- иә (да)
- жоқ (нет)
- сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа)

12) Олай болса, тәлімгер әрқашан сіздің сұрақтарыңызға жауап бере ала ма? (Если да, то всегда ли наставник мог ответить на Ваши вопросы?)

- иә, әрқашан (да, всегда)
- әрқашан емес (не всегда)
- сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа)

13)Төмендегілердің қайсысы бейімделу кезеңінде көбірек көмек көрсетті? (Кто из нижеперечисленных более оказал помощь в период адаптации?)

- әріптестердің көмегі (помощь коллег)
- тікелей басшының көмегі (помощь руководителя непосредственного)
- сіздің жауабыңыз свой вариант ответа

14)Мемлекеттік органда бейімделуден өту үшін бейімдеу жоспарын кім жасады? (Кто составлял адаптационный план для прохождения адаптации в госоргане?)

- тәлімгер (наставник)
- сіз өзіңіз (вы сами)
- басқа (другое)

15) Сіз бейімделу нәтижелері туралы есеп дайындадыңыз ба? (Готовили ли Вы отчет по итогам адаптации?)

- иә (да)

-жоқ (нет)
-сіздің жауабыңыз (ваш вариант ответа)

16)Тәлімгер есеп беруге көмектесті ме? (Помог ли наставник при составлении отчета?)

-иә (да)
-жоқ (нет)
-сіздің жауабыңыз (ваш вариант ответа)

17)Бейімделу нәтижелері бойынша кері байланыс алынды ма (жұмысқа орналастырылған күннен бастап алғашқы 3 ай)? (Была ли получена обратная связь по итогам прохождения адаптации (первые 3 месяца со дня трудоустройства)?)

-иә, толығымен (да, полностью)
-жоқ (нет)
-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

18)Сіздің ойыңызша, борттық (бейімделу) кезінде бейімделу жоспары сізге көмектесті ме? (Как по Вашему мнению, помог ли Вам адаптационный план во время онбординга (адаптации)?)

-иә (да, в полной мере)
-жоқ (нет, не составлялся)
-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

19)Тәлімгерді бекітудің 3 ай мерзімі жеткілікті ме? (Достаточно ли срока 3 месяца закрепления наставника?)

-иә (да)
-жоқ (нет)
-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

20)Сәтті бейімделу жаңа жұмысшыларды ұстауға көмектеседі деп ойлайсыз ба? (Считаете ли Вы, что успешная адаптация поможет удержать новых работников?)

-иә (да)
-жоқ (нет)
-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

21)Табысты бейімделу Сіздің мемлекеттік органның тиімділігін арттыруға көмектеседі деп ойлайсыз ба? (Считаете ли Вы, что успешная адаптация поможет повысить эффективность Вашего госоргана?)

-иә (да)
-жоқ (нет)
-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

22)Бейімделу кезінде не қиын деп ойлайсыз? (сипаттаңыз)/ Что по вашему мнению является трудным при прохождении адаптации? (опишите пожалуйста).

23)Сіздің ойыңызша (қандай өзгерістер) ҚР мемлекеттік қызметшілерінің бейімделуін арттыруға не ықпал етуі мүмкін? (жауап опциясын сипаттаңыз)/Что, по Вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению адаптации государственных служащих РК? –

- увеличение срока закрепления наставника
- разработка пошагового алгоритма действий
- разработать пул наставников
- свой вариант ответа

Приложение 2

Эксперттік сауалнама (экспертный опрос)

1)Сіздің жынысыңыз (Пол)

-әйел (женщина)

-ер (мужчина)

2)Сіздің жасыңыз (Возраст)

-20-35

-36-49

-50 жастан жоғары (свыше 50 лет)

3)Сіздің лауазымыңыз (Ваша должность)

-басшы (руководитель)

-маман (специалист)

4) Осы мекемедегі жұмыс өтілі? (Стаж работы в данной организации)?

-1 жылға дейін (до 1 года)

-1 жылдан 9 жылға дейін (от 1 года до 9 лет)

-10 жылдан астам (свыше 10 лет)

5)Сіздің ойыңызша, бейімделукезеңінде қызметкерлер қандай қиындықтарға тап болады? (По Вашему мнению, с какими трудностями сталкиваются сотрудники в течении адаптационного периода?)

-ұжымға кіру (вхождение в коллектив)

-лауазымдық міндеттерді толық түсінбеушілік (недопонимание полностью должностных обязанностей)

-әріптестер тарапынан түсіндірудің болмауы (отсутствие разъяснения со стороны коллег)

-еңбек жағдайлары (условия труда)

-лауазымдық өсу перспективалары жоқ (нет перспектив должностного роста)

-сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа)

6) Тәлімгердің тиімділігі неде деп ойлайсыз?(Как Вы считаете, в чем заключается эффективность наставника?) (опишите пожалуйста)

7)Сіздің ойыңызша, тәлімгерді бекітудің 3 ай мерзімі жеткілікті ме? (Как Вы считаете, достаточно ли срока 3 месяца закрепления наставника?)

-иә (да)

-жоқ (нет)

-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

8)Сәтті бейімделу жаңа жұмысшыларды ұстауға көмектеседі деп ойлайсыз ба? (Считаете ли Вы, что успешная адаптация поможет удержать новых работников?)

-иә (да)

-жоқ (нет)

-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

9) Если да, то почему? (Опишите пожалуйста свой варианта ответа)

10)если нет, то почему? (Опишите пожалуйста свой варианта ответа)

11)Табысты бейімделу мекеменің тиімділігін арттыруға көмектеседі деп ойлайсыз ба? (Считаете ли Вы, что успешная адаптация поможет повысить эффективность организации?)

-иә (да)

-жоқ (нет)

-сіздің жауабыңыз (свой ответ)

12) Если да, то почему? (Опишите пожалуйста свой варианта ответа)

13)если нет, то почему? (Опишите пожалуйста свой варианта ответа)

14)Қызметкерлерге бейімделу кезінде не қиын деп ойлайсыз? (сипаттаңыз)/Что по вашему мнению является самым трудным для сотрудников при прохождении адаптации? (опишите пожалуйста).

15) Сіздің ұйымыңызда қызметкерлерді бейімдеу процесі қалай құрылған? (сипаттаңыз)/ Как в Вашей организации выстроен процесс адаптации сотрудников? (опишите пожалуйста).

16)Сіздің ойыңызша (қандай өзгерістер) қызметкерлердің бейімделуін арттыруға не ықпал етуі мүмкін? (жауап опциясын сипаттаңыз)/Что, по Вашему мнению (какие изменения), могло бы содействовать повышению адаптации государственных служащих РК?

-увеличение срока закрепления наставника

-разработка пошагового алгоритма действий

-разработать пул наставников

-мотивация наставников

-свой вариант ответа