

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

Шарипова Айдана Шамильевна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

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

Магистерский проект на соискание степени магистра бизнеса и управления

Научный руководитель: _____ Абдирова М.А., ДВА

Проект допущен к защите: « ____ » _____ 2024 г.

Директор Института управления: _____ Гаипов З.С., д.п.н.

Астана, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ.....	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1 Процесс адаптации, как часть кадровой политики.....	9
1.1 Исторический обзор процесса адаптации персонала.....	9
1.2 Международные практики процесса адаптации персонала.....	16
Глава 2 Анализ и пути совершенствования процесса адаптации государственных служащих в Республике Казахстан.....	27
2.1 Анализ текущего положения процесса адаптации государственных служащих в Казахстане	27
2.2 Предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала государственной службы.....	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	44
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	46

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

Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 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 Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года» №636 от 15 февраля 2018 года

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

АГДС РК	–	Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан
ГО	–	Государственный орган
ЦГО	–	Центральный государственный орган
МИО	–	Местный исполнительный орган
СУП	–	Служба управления персоналом
НПА	–	нормативно-правовой акт
РК	–	Республика Казахстан
РФ	–	Российская Федерация
США	–	Соединенные Штаты Америки
HCI	–	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. Правительства всех стран сталкиваются с растущими требованиями к повышению эффективности работы государственных учреждений. Для успешного достижения целей и выполнения задач в различных секторах экономики Казахстана посредством государственных реформ требуется подготовка управленцев, владеющих современными методами управления в системе государственной власти.

Профессионализм государственных служащих является одним из основных принципов государственной службы в Казахстане.

В стратегии "Казахстан-2050" подчеркивается, что государственный служащий должен стремиться к продвижению по карьерной лестнице, переходя от одного уровня власти к другому, улучшая свои навыки и повышая профессиональный уровень [1].

Вместе с тем, 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» [2].

В том числе, в Национальном плане развития Республики Казахстан до 2025 года уделяется особое внимание новой модели государственного управления, что становится важным приоритетом. Данный план направлен на переход на новый уровень управления через улучшение взаимодействия граждан с государством, повышение эффективности государственного планирования и улучшение качества кадрового состава Государственной службы.

Существующая форма государственного управления, хотя и базируется на взаимодействии между государством и населением, недостаточно удовлетворяет ожидания населения.

По этой причине возникла потребность в создании сервисной модели управления, в которой главным приоритетом является благополучие граждан.

Конкретные меры по данному вопросу указаны в задаче «Улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата» Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года, утверждена Указом Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 [3]. Необходимость решения данной проблемы обусловлена кризисом в кадровом потенциале государственной службы, низким уровнем зрелости HR-процессов в государственных органах, что приводит к снижению доверия граждан к государственным институтам.

Ключевую роль в подготовке необходимых кадров для государственной службы занимает отлаженная система управления человеческими ресурсами, позволяющая легко адаптироваться, стать государственному служащему эффективным управленцем, знающим свое дело, умеющим использовать все возможности современных технологий и подходов в выполнении своих функций и задач.

В текущий момент отмечается недостаточный уровень профессиональной подготовки определенных членов государственного аппарата. Это свидетельствует о необходимости наличия в государственной структуре квалифицированных специалистов, способных эффективно решать разносторонние задачи в условиях неопределенности.

На сегодняшний день государственные органы не в полной мере уделяют внимания процессу адаптации персонала.

Основополагающую роль в формировании необходимых кадров для государственной службы играет хорошо налаженная система управления человеческими ресурсами. Она способствует успешной адаптации государственных служащих к системе государственного управления, формированию эффективных менеджеров, обладающих глубокими знаниями в своей области, умеющих использовать современные технологии и методы в выполнении своих обязанностей и задач.

Кроме того, одним из существенных изменений, планируемых в Казахстане к 2025 году, является переход от крупного государственного аппарата к более компактному, эффективному и ориентированному на потребности граждан, с высоким уровнем управляемости и оптимизированными процессами.

Эффективность реформ и увеличение благополучия напрямую зависят от работников, которые осуществляют и контролируют их выполнение.

В нынешних условиях, требования к государственным служащим повышаются в части адаптивности, эффективности, нацеленности на результат и своевременного реагирования на запросы людей [3].

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.

Необходимо стратегически планировать и систематически осуществлять подготовку специалистов к выполнению своих профессиональных обязанностей. Отсутствие поэтапной адаптации приводит к снижению эффективности организации в привлечении сотрудников еще до начала их трудовой деятельности.

Проблему адаптации служащих отметил, в том числе, Президент страны Касым-Жомарт Токаев на форуме Президентского кадрового молодежного резерва, прошедшего 20 февраля 2024 года. Президент акцентировал внимание на активизации института наставничества для

адаптации молодых специалистов к государственной службе. В этой связи Агентству по делам государственной службы поручено взять данный вопрос под контроль [4].

На данный момент государственные органы не в достаточной мере осознают важность процесса адаптации сотрудников.

Поскольку реализация процесса адаптации является важным инструментом формирования кадровой политики, который эффективен и способен обеспечить достижение следующих целей:

- 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) направлен на изучение процесса адаптации государственных служащих к профессиональной сфере, как важного аспекта управления человеческими ресурсами.

С самого начала своей деятельности государственный служащий становится важным ресурсом для своей организации. Управление человеческими ресурсами и адаптация сотрудников, являющиеся первоочередными этапами в жизни сотрудника, играют ключевую роль в этом процессе.

Актуальность данной темы исследования обусловлена отсутствием системного подхода, неудовлетворительной мотивации сотрудников и недостаточным пониманием целей.

Следовательно, необходимы значительные изменения в решении проблемы процесса адаптации.

Цель магистерского проекта. Изучение процесса адаптации государственных служащих и разработка практических рекомендаций для улучшения данного процесса в будущем.

Для достижения цели проекта необходимо осуществить решение следующих задач:

- изучение теоретических основ процесса адаптации государственных служащих;
- изучение правовых норм и законов, определяющих процесс адаптации государственных служащих в Республике Казахстан;
- анализ применения методов адаптации государственных служащих на практике.
- подготовка практических рекомендаций с целью обеспечения успешной адаптации государственных служащих Республики Казахстан.

- Для выполнения указанных задач магистерского проекта применяется эмпирический метод исследования, который включает анализ научных литературных источников, а также анализ результатов анкетирования государственных служащих.

Объект исследования. Адаптация государственных служащих.

Предмет исследования. Организационные отношения, возникающие в процессе адаптации государственных служащих.

Изучение научных ресурсов позволило углубиться в теоретические основы, собрать необходимую научную информацию и проанализировать её.

Изучение результатов анкетирования дало возможность провести анализ текущего положения и оценить готовность к изменениям процесса адаптации в государственных органах Республики Казахстан.

Методы исследования. Количественный и качественный.

Практические положения. Направлены на повышение зрелости HR-процесса «Адаптация» в государственных органах Республики Казахстан для достижения эффективности государственного аппарата и профессионализации человеческих ресурсов на государственной службе, путем внедрения опыта зарубежных стран, определения роли института наставничества и правильном выстроенном организационном механизме управления процессом адаптации.

Практическая значимость. Состоит в дополнении существующих исследований по адаптации государственных служащих.

Выводы, сделанные в ходе исследования, могут заинтересовать АДГС в совершенствовании системы адаптации государственных служащих.

Материалы магистерской работы могут быть использованы АГУ при совершенствовании программ переподготовки, повышения квалификации, при разработке образовательных программ магистратуры и специальных курсов по управлению человеческими ресурсами.

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

Апробация: научная статья на тему «Оценка эффективности адаптационных программ для Казахстанских государственных служащих. Сравнительное исследование с Южнокорейской практикой» опубликована в сборнике статей СССXXXVII международной научно-практической конференции «Молодой исследователь: вызовы и перспективы» 25 декабря 2023 года.

Структура и объем проекта: проект состоит из 52 страниц, введения, основной части, включающей 2 главы, заключения, 13 рисунков, 3 таблиц, 26 источников литературы, 2 приложений.

1 ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ, КАК ЧАСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Исторический обзор процесса адаптации персонала

В данной главе нами были изучены литературные источники, посвященные процессу адаптации сотрудников.

Для определения термина "адаптация" был проведен анализ многочисленных научных исследований. Адаптация персонала является ключевым фактором эффективности работы как в начале карьеры, так и при смене рабочего места, способствуя принятию верных решений в профессиональной деятельности.

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

При создании организации возникает потребность в сотрудниках, а по мере ее роста увеличивается число новых работников, которым необходима поддержка на начальном этапе их профессионального пути.

Понятие "адаптация", появившееся в XIX веке, первоначально использовалось в биологии. Ж.Ламарк и Ч.Дарвин были первыми исследователями, изучавшими адаптацию, и определили её, как непосредственное приспособление живых существ к условиям окружающей среды [6].

Согласно определению Рязанцева М. В. и Гасникова К. А., "адаптация персонала" представляет собой процесс взаимного и взаимозависимого приспособления работника и организации, основанный на постепенном освоении сотрудником новых для него знаний и навыков, необходимых для удовлетворения потребностей организации, включая профессиональные, социальные и организационно-экономические аспекты, и их эффективное применение на практике [7].

Учёный И. Павлов воспринимает адаптацию как важный аспект современного мира и утверждает, что "правильно понятая идея становится неиссякаемым источником для множества гипотез" [8].

В процессе развития выделяют три стадии: тревога, сопротивление и стабилизация или истощение. Эти стадии постепенно отражают мобилизацию защитных механизмов организма, адаптацию к раздражителям и истощение его резервов.[9].

Т. Бауэр определил адаптацию как процесс, способствующий быстрой интеграции сотрудника в социальные и производственные аспекты работы [10].

По мнению А.Я. Кибанова и И.Б. Дураковой, адаптация к трудовой деятельности представляет собой одну из главных проблем управления персоналом в организации при наборе новых сотрудников. Ученые подчеркивают многообразие этого процесса, утверждая, что его нельзя рассматривать только как овладение спецификой работы в конкретной организации. Важным аспектом трудовой адаптации является интеграция новичка в социальные нормы поведения, установленные в коллективе, и

выстраивания взаимоотношений с коллегами и руководством.[11].

Адаптация, как один из HR процессов имеет влияние на другие процессы в управлении персоналом. На государственной службе текучесть персонала часто обусловлена неудовлетворительными условиями работы, низким уровнем заработной платы, отсутствием системного подхода к интеграции новых сотрудников и ограниченными возможностями для профессионального роста, отрицательного климата в коллективе. Каждый из этих факторов представляет собой отдельную сферу для исследований. Адаптация к новому рабочему месту не всегда происходит успешно. Молодым специалистам часто бывает трудно приспособиться к строгому регламенту работы в государственных учреждениях, и, чувствуя себя неудовлетворенными и сталкиваясь с трудностями в адаптации, они уходят, что приводит к потере организацией перспективных кадров.

По мнению Н.Л. Ивановой и А. В. Климовой, важность адаптации в этой сфере обусловлена современными вызовами, такими как давление общества на государственных служащих для удовлетворения различных запросов, ограничение использования материальной мотивации и противоречие между мотивами молодых специалистов. Из-за творческого аспекта молодые специалисты, заинтересованные в работе в государственных структурах, вынуждены выполнять повседневные задачи[12].

Значимость социальной адаптации и приспособления к существующей корпоративной культуре подчеркивается исследователями из других стран, такими как М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [13].

Определение этапов процесса адаптации является ключевым, так как это помогает разработать более эффективные программы поддержки и учесть все важные детали.

Исследователь из Российской Федерации (далее - РФ), Аширов Д., трактует адаптацию как взаимную интеграцию сотрудника и организации, которая предполагает поэтапную адаптированность сотрудника к новым профессиональным условиям труда [14].

Адаптация молодых специалистов и их удержание играют решающую роль в процессе формирования высококвалифицированных профессионалов.

Таким образом, адаптация означает интеграцию сотрудников в профессиональные стандарты через усвоение норм поведения при выполнении своих рабочих обязанностей.

Изучение процесса адаптации требует учета данных о потенциалах, поскольку существует различие в подходах к обеспечению первичной и вторичной адаптации.

Первичная адаптация представляет собой вхождение молодого специалиста в профессиональную среду на начальном этапе работы, когда она еще не привычна для него. В таком случае эффективным может быть установленный график для обратной связи, представленной в виде бесед

или консультаций.

Вторичная адаптация - это изменения в работе сотрудника в его профессиональной сфере, которые могут включать в себя изменение обязанностей, места работы или перевод на другую должность.

Планирование управления процессом адаптации учитывает организационно-методическую поддержку первичной и вторичной адаптации. Оба типа этих типов являются неотъемлемой частью всего процесса адаптации HR.

Отмечается, что мнение российских исследователей относительно определения понятия "адаптация" в значительной степени совпадает. По их мнению, это процесс приспособления нового сотрудника к внутренним и внешним условиям в рамках организации.

Значительную роль в адаптации сотрудников имеет руководитель, так как он обеспечивает поддержку и наставничество, помогает новому сотруднику понять корпоративную культуру и требования, а также создает условия для эффективного обучения и профессионального роста.

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

По мнению Турчинова А., адаптация включает в себя усвоение информации о ценностях, а важной частью адаптационной программы является профессиональное развитие и обучение государственных служащих. На начальном этапе введения сотрудника в должность методическим обеспечением процесса адаптации служат должностная инструкция, правила, методические указания, планы действий, регламенты и т.д. [15].

Согласно определению Кибанова А., адаптация включает в себя сокращение начальных издержек, ускорение процесса адаптации сотрудников, снижение текучести кадров, формирование положительного отношения к работе, усвоение опыта коллег и интеграцию в корпоративные традиции [16].

В работах Мескона М. и Альберта М. они рассматривают адаптацию как процесс приспособления к корпоративной культуре, процесс обучения и понимания структуры власти [17].

По мнению Маслова Е., адаптация сотрудников включает в себя условия и организацию труда, вопросы оплаты и содержания труда, а также психологический климат в коллективе. [18].

Применение программы адаптации способствует улучшению профессионального уровня работника, повышению его мотивации и лояльности, а также снижению уровня стресса и текучести кадров. Создание благоприятной организационной среды также играет важную роль, поскольку оно способствует повышению производительности, улучшению командного взаимодействия и удовлетворенности сотрудников, а также снижению уровня стресса и конфликтов на рабочем месте.

Кроме того, используется термин "корпоративная идентичность",

который отражает связь сотрудника с организацией на уровне его психологического восприятия. Этот термин описывает внешний аспект, в то время как идентичность представляет собой внутренние изменения атмосферы в коллективе, включающие поведение, эмоциональное состояние работников.

Стремительное развитие профессиональной ориентации сотрудников имеет важное значение для достижения успеха. (Рисунок 1).

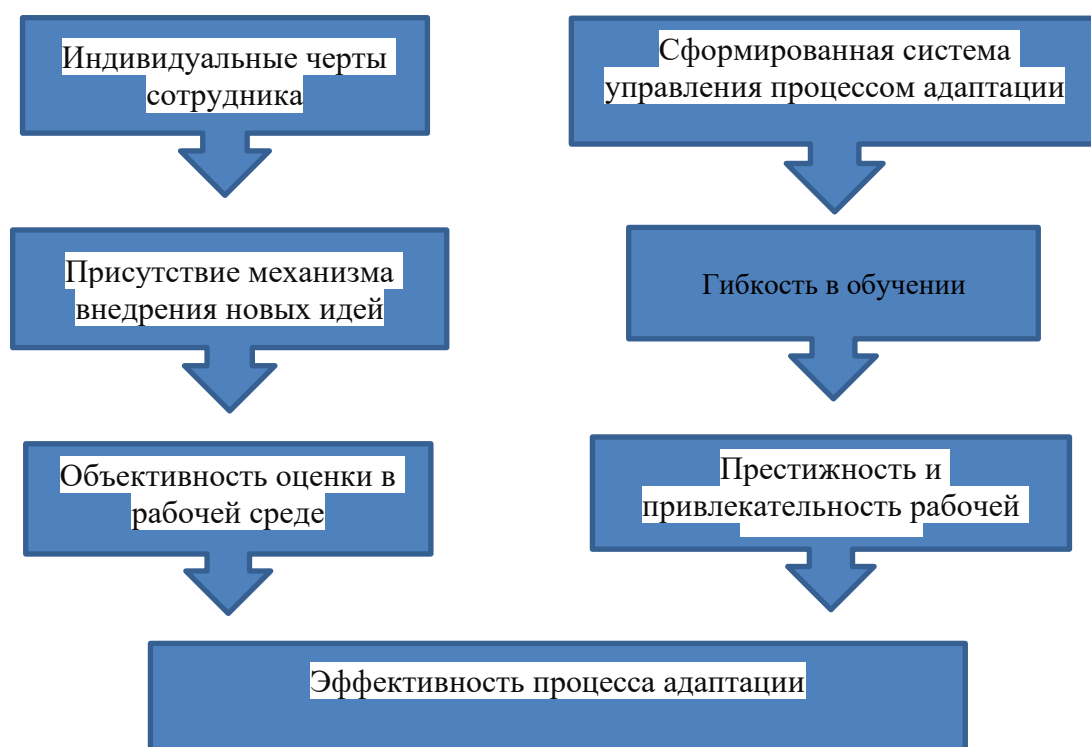


Рисунок 1 – Успешность адаптации сотрудников

Примечание – На основе источника [18]

Через эффективную организацию процесса адаптации можно достичь следующих целей: сокращение времени, необходимого для нового сотрудника на полноценное включение в рабочий процесс, увеличение его уверенности в выполнении задач, снижение уровня стресса и неопределенности, а также повышение уровня удовлетворенности и приверженности сотрудника компании.

В своих трудах Володина Н. выделяет следующие этапы процесса адаптации [19]:

- 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. 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.

Однако случается так, что долгожданная, многообещающая работа не оправдывает ожиданий. На это могут влиять множество факторов. В начале трудовой деятельности сотрудники могут чувствовать себя неуютно и находиться в состоянии напряжения, которое может длиться до года.

Бывают случаи, когда нового сотрудника в коллективе не принимают сразу. Отсутствие разъяснения должностных полномочий, не своевременное ознакомление с деятельностью организации, отсутствие поддержки со стороны коллектива могут загнать нового сотрудника в стресс. Отсюда и вытекает кадровая нестабильность.

Отсутствие налаженного подхода наставничества отрицательно влияет на быстрое вхождение в систему организации нового сотрудника. Пройдя процесс адаптации, они вносят свой вклад в достижение целей и задач организации. И большую роль в этом процессе играет наставник.

Не каждый работодатель создает систему адаптации для новых сотрудников. В большинстве случаев работодатель полностью отсутствует в процессе адаптации новичка, доверив HR службам весь путь освоения в коллективе нового работника.

В организациях, где отсутствует эффективная система наставничества процесс интегрирования нового сотрудника в организацию проходит медленно либо его вовсе нет.

При создании эталона молодого специалиста на государственной службе необходимо учитывать, что современная государственная служба является многогранной структурой. Это требует от сотрудников как гибкости, так и строгого соблюдения должностных требований. Государственная служба сочетает в себе необходимость соответствовать профессиональным стандартам, личностным качествам и высоким нравственным принципам. Кроме того, государственные служащие должны завоевывать доверие населения.

Не каждый работодатель разрабатывает систему адаптации для новых сотрудников. Однако важно тщательно продумать этот процесс, чтобы избежать увольнений и необходимости постоянного поиска, подбора и найма новых работников.

Задачей HR служб в данном направлении выстроить прямую линию между работодателем и сотрудником. Вовлеченность работодателя в адаптационном периоде новичка может послужить быстрому вливанию в коллектив, освоению и принятию организационной культуры организации. Важно отметить, что зачастую понимается, что значительную роль в интеграции новичка в коллективе играют кадровые службы. Однако, кадровые службы являются связующим мостом между работодателем, коллективом и новичком. Однозначно, обратная связь со стороны кадровых служб является критически важной составляющей успешной интеграции работников в коллектив и обеспечения их долгосрочной продуктивности. Эффективная обратная связь в этот период помогает выявлять и решать

проблемы на ранних стадиях, поддерживать мотивацию сотрудников и обеспечивать их комфортное вхождение в рабочий процесс.

Процесс адаптации государственных служащих можно разделить на несколько шагов, приведенных в таблице 1.

Таблица 1 – Процесс адаптации государственных служащих

Наименование процесса	Разъяснение
1	2
Подготовка перед приемом на работу	Организация обучает новых госслужащих до официального начала, используя различные методы. Она предоставляет реалистичный предварительный просмотр вакансии, помогая кандидатам понять требования и культуру. Также разрабатывается стратегия набора персонала для привлечения подходящих кандидатов.
Ориентация и внедрение	Ознакомительная программа для новых госслужащих предоставляет информацию о миссии, политике и структуре организации, обеспечивая плавный переход на госслужбу. Программа включает приветственную сессию, обучение, доступ к ресурсам, программы наставничества и обратную связь, помогая новым сотрудникам преуспевать и достигать целей организации.
Обучение и развитие	Государственные организации инвестируют в профессиональный рост сотрудников через техническое обучение, программы для развития навыков и возможности продолжения образования, т.е. поддержку дальнейшего образования включает возмещение стоимости обучения, онлайн-ресурсы, наставничество и перекрестное обучение для лучшего понимания и командной работы.
Наставничество и поддержка	Программы наставничества помогают госслужащим понять свои обязанности и культуру организации. Наставники предоставляют советы и обратную связь, помогают новичкам понять организацию и адаптироваться к ее культуре, а также укрепляют их уверенность и компетентность через обсуждение проблем и вопросов.
Постоянная обратная связь и управление служебной деятельностью	Обратная связь и управление эффективностью важны для оценки прогресса госслужащих, содействия совершенствованию и согласования с целями организации, помогая им понять свою работу и определить области для улучшения. Постановка целей и оценка эффективности важны для повышения производительности и совершенствования госслужащих, создавая среду, способствующую подотчетности, прозрачности и четкому пониманию ожиданий.
Оценка и постоянное совершенствование	Организация оценивает свой процесс адаптации через SWOT-анализ и обратную связь от сотрудников, что способствует улучшениям. Улучшения основываются на опыте и предложениях сотрудников, стимулируя их приверженность и вовлеченность. Организация стремится к совершенствованию процесса адаптации, повышая приверженность сотрудников и проводя постоянную оценку, что способствует подотчетности, прозрачности и четким ожиданиям

Примечание – Составлено автором на основании источника [20]

Адаптация государственных служащих в рамках кадровой политики включает в себя несколько аспектов, представленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные аспекты адаптации государственных служащих
Примечание – Составлено автором на основании источника [20]

Адаптация ролей: Государственным служащим может потребоваться приспособиться к новым ролям и обязанностям из-за изменений в кадровой политике. Это может включать выполнение новых задач, работу в разных отделах или занятие руководящих должностей.

Адаптация навыков: Изменения в кадровой политике могут требовать от государственных служащих освоения новых навыков. Это может включать обучение новым технологиям, изучение новых методов управления или развитие новых коммуникативных навыков.

Культурная адаптация: Кадровая политика может воздействовать на культуру организации государственной службы. Государственным служащим, возможно, придется адаптироваться к изменениям в организационных ценностях, нормах и ожиданиях.

Понимание политики. Государственные служащие должны понимать новую политику и адаптироваться к ней. Это предполагает понимание обоснования политики, ее последствий и того, как она влияет на их работу.

Управление изменениями. Адаптация часто предполагает эффективное управление изменениями. Государственные служащие должны быть устойчивыми и гибкими, способными преодолевать неопределенность и адаптироваться к новым обстоятельствам.

Во всех этих аспектах решающее значение имеют постоянное обучение и программы развития. Они способствуют тому, чтобы государственные служащие могли успешно адаптироваться к изменениям, вызванным новой кадровой политикой.

Таким образом, процесс адаптации играет ключевую роль в кадровой политике государственных служащих Республики Казахстан. Это комплексный процесс с четкими целями и этапами, направленный на то, чтобы интегрировать новых сотрудников в рабочую среду максимально эффективно. Эффективная адаптация способствует снижению текучести кадров, повышению мотивации и производительности, а также укреплению

положительного имиджа государственных органов.

1.2 Международные практики процесса адаптации персонала

Систем адаптаций в мировом пространстве множество. Мы исследовали систему адаптации сотрудников в крупных зарубежных компаниях и обнаружили, что в Японии каждому новому сотруднику после окончания университета назначается "крестный отец" — наставник с широкими полномочиями. Обычно этот наставник также является выпускником того же университета, что и новичок. Он помогает новому сотруднику адаптироваться на рабочем месте, разрешать возможные конфликты, иногда приглашает его к себе домой, знакомит с семьей и увлечениями и т.д.

Все решения о перемещении молодого специалиста принимаются с участием его наставника. Этот вид наставничества действует до достижения специалистом 35-летнего возраста.

Также японских компаниях придают особое значение программам, направленным на формирование корпоративной культуры, укрепление имиджа организации и развитие гордости за компанию. Этот подход, известный как "корпоративный дух" или "корпоративная идентичность", реализуется через активное вовлечение сотрудников в деятельность компании, создание уникальной рабочей атмосферы и понимание целей и миссии компании.

В период адаптации в японских компаниях большинство новых сотрудников проходят несколько месяцев обучения по специально разработанной программе компании. Эта программа направлена на формирование сильного корпоративного духа на этапе специального обучения и включает участие сотрудников в обсуждении проблем и задач своего подразделения. Кроме того, после приема на работу многие молодые работники и сотрудники проживают в общежитиях фирмы в течение нескольких лет [21].

Система адаптации начинается с первого дня работы новых сотрудников в компании, который обычно приходится на понедельник или первый день месяца. Кадровые службы предусматривают обязательную четырехчасовую программу ориентации для каждого нового сотрудника.

В каждой организации присутствует свой уникальный стиль корпоративной одежды, мотивационный лозунг и, часто, даже гимн. Все чаще внедряются специальные ритуалы, регулярные собрания и конференции. Опытные сотрудники, ветераны компании и наставники играют значимую роль в этом процессе.

В ходе процедуры ориентации новому сотруднику вручается удостоверение и пакет документов, содержащих информацию о корпоративной политике. Затем проходит традиционный обед с высшими руководителями. В компании считают, что индивидуальный подход к новому сотруднику способствует формированию дружелюбной и

доверительной атмосферы.

В пакет документов включены брошюры, такие как "Ориентация работника", "Руководство для лидерства", "Справочник работника" и другие, которые знакомят сотрудника с правилами поведения, системой оплаты труда, дополнительными льготами и другими корпоративными программами.

Из опыта развитых стран, таких как США, можно наблюдать, что в последние 2-3 года компании стали более активны в разработке программ адаптации сотрудников. Это объясняется признанием важности успешной адаптации персонала для удержания сотрудников.

В большей части XX века в развитых странах была характерна стабильность. Работники могли ожидать постоянства в занятости, уровне оплаты труда и условиях работы, которые оставались неизменными. Продвижение по карьерной лестнице сравнивалось с подъемом на эскалаторе, что предполагало предсказуемый карьерный рост для работников, следующих установленным правилам. Организации, в свою очередь, могли рассчитывать на лояльность сотрудников и низкую текучесть кадров. При принятии новых сотрудников в компанию в первую очередь оценивались их стандартные качества, а не компетенции.

С появлением глобализации и информационной эры, стабильность уступает место быстрому и непредсказуемому изменению. В таких условиях решающими факторами успеха становятся способность сотрудников к адаптации и их профессиональные умения.

В современном мире, озаменованном нестабильностью, неопределенностью, сложностью и разнообразием, известном также как «SHIVA – Split (расщепленный) Horrible (ужасный) Inconceivable (невообразимый) Vicious (беспощадный) Arising (возрождающий)», важно при адаптации особое внимание уделять компетенциям сотрудников.

Успешное выполнение работника на одной должности не обязательно означает, что он будет успешен на другой должности, особенно в условиях изменяющейся конкурентной среды и инновационных изменений. Поскольку ему придется работать с другой группой коллег и, возможно, даже руководить ими, возникает вопрос о его способности осваивать новые навыки. Этот аспект становится ключевым в процессе его последующего обучения.

После анализа исследований проводимых в крупных организациях в сфере управления человеческими ресурсами, мы пришли к следующим заключениям.

Согласно исследованиям Gallup за 2020 год, лишь 12% опрошенных работников полностью удовлетворены процессом адаптации.

Из анализа, проведенного доктором Тайлой Бауэром (из блога SHRM), большинство из 1000 опрошенных работников отметили эффективность программы адаптации. [22].

Важно различать между ролями "наставника" и "непосредственного

руководителя", и предпочтительно, чтобы эти обязанности выполняли разные лица. Исследование, проведенное в организации Jobvite, показало, что 43% новых сотрудников увольняются из-за расхождения ожиданий. Процесс адаптации персонала направлен на создание открытой и понятной корпоративной культуры, где каждый сотрудник играет важную роль в успехе организации.

США

В 1978 году был принят закон о реформе государственной службы, основанный на принципе меритократии (merit system).

Переформатирование системы управления человеческим капиталом в США необходимо для эффективного управления государственной машиной.

У американцев значительное внимание уделяется обучению и развитию персонала. Перед приступлением к работе новые сотрудники проходят краткий обучающий курс, организуемый службой управления человеческими ресурсами, их непосредственным руководителем или куратором. Этот обучающий процесс может занимать от нескольких часов до нескольких дней и направлен на знакомство с рабочим процессом.

В США применяются различные методы обучения в рамках процесса адаптации, включая Secondment (временное перевод), Buddying (партнерское обучение), E-learning (обучение через интернет) и Job Shadowing (наблюдение за работой).

Остановимся на каждом из видов обучений.

Secondment, или вторичное обучение – метод, основанный на временном переводе сотрудников. К примеру, временное перемещение нового сотрудника в другой отдел помогает ему освоить новые знания и навыки, лучше понять работу смежного подразделения. Таким образом, он повышает свою производительность, развивает креативный подход к решению нетипичных задач и сокращает время, необходимое для адаптации к новым условиям.

Buddying, или дружеская поддержка, представляет собой метод, в рамках которого члены коллектива оказывают взаимную поддержку друг другу. В этом подходе акцент делается на обмене обратной связью без установления иерархии, что позволяет создать двусторонний обмен информацией.

E-learning, или онлайн-обучение, это метод обучения, использующий компьютерные технологии и адаптирующийся к уровню и потребностям как работника, так и организации. Этот подход гибок и персонализирован, что позволяет учитывать уже имеющиеся знания сотрудника, что в конечном итоге сокращает время, затрачиваемое на обучение.

Job Shadowing - это форма наставничества, при которой новый сотрудник не только получает обычное обучение, но и полностью следует за опытным коллегой в течение рабочего дня. Этот метод включает обсуждение возникающих вопросов с более опытным сотрудником

(наставником) и позволяет новичку погрузиться в новую профессию, постепенно интегрируясь в коллектив.

Создание благоприятной атмосферы интеграции для новых сотрудников в американских государственных учреждениях является приоритетным.

В период пандемии COVID-19 Главное агентство по управлению человеческими ресурсами федерального правительства США оперативно адаптировалось к изменениям в работе государственных служащих, выпустив Меморандум для новых сотрудников, содержащий дополнительные рекомендации для руководства.

После анализа методов обучения в США была составлена краткая Таблица 2, где указаны преимущества и недостатки каждого метода обучения.

Таблица 2 – Методы обучения в США

Метод обучения	Плюсы	Минусы
Secondment	1. получение дополнительных навыков; 2. Понимание обязанностей определенной должности	осуществление задач сотрудником в его отделе временно прекращается;
Buddying	1. обмен информацией; 2. получение обратной связи; 3. активное участие наставника.	несоответствие между новым сотрудником и его наставником
E-learning	1. Эффективное распределение временных и финансовых ресурсов; 2. обучение без отрыва от работы.	уменьшение практической компетенции по сравнению с теоретическими знаниями
Job Shadowing	1. обучение в реальном времени; 2. создание дружественной обстановки в команде.	появление неприятных ощущений в присутствии наблюдателей.

Примечание – Составлено автором на основании источника [23]

В США имеется развитая система наставничества которая функционирует во многих государственных учреждениях как в формальной, так и в неформальной форме. Эта система регулируется внутренними документами и является обязательным компонентом процесса подготовки персонала.

После завершения отбора сотрудников рекрутер выходит из процесса коммуникации. Остальные участники включаются в процесс адаптации по

следующей схеме:

HR-специалист возлагает на себя обязанности по организации процесса, проведению обучения, контролю выполнения плана адаптации и вовлечению участников.

Руководитель осуществляет проведение собеседований, контроль за освоением знаний, оценку результатов работника и принятие решения о дальнейшем сотрудничестве.

Наставник сопровождает сотрудника в процессе выполнения практических задач, следит за прогрессом и предоставляет решения на возникающие вопросы.

Наставники участвуют в программных инициативах на различных уровнях - национальном, региональном, местном и внутри отрасли. Их деятельность основывается на единых методических программах, которые могут быть обязательными или рекомендательными.

Отличительным является например то, что в США существует Национальный ресурсный центр наставничества (The National Mentoring Resource Center), который обеспечивает централизованную научно-методическую поддержку процесса обучения. Для четкого определения обязанностей разрабатывается инструкция для всех участников. Таким образом, в государственных учреждениях США значительное внимание уделяется процессу адаптации сотрудников, предоставляя государственным служащим возможности для профессионального развития через дополнительное обучение и стажировки.

Болгария.

В ходе научной стажировки в марте месяце 2024 года нами был изучен опыт адаптационного процесса на государственной службе республики Болгария. В целом, государственные служащие данной страны легко вливаются в систему государственной службы. Новым специалистам устанавливается трехмесячный испытательный срок.

Стоит отметить отсутствие института наставничества.

Отличительным является то, что новые сотрудники с момента приема на работу включаются в рабочие группы для реализации определенного проекта. В течение определенного времени молодые служащие тесно взаимодействуют с работниками разных структур, выстраивая деловые взаимоотношения и развивая коммуникационные навыки. Цель данных проектов - быстрая адаптация персонала к государственной службе, взаимодействие персонала разных сфер во благо одного дела и, конечно же, эффективный результат. Проект является оплачиваемым, что является дополнительной мотивацией для новых сотрудников.

Великобритания.

На государственной службе Великобритании идея наставничества определяется как "процесс, где более опытный сотрудник (наставник) ориентирует карьерное и профессиональное развитие менее опытного коллеги вне стандартной иерархии начальник-подчиненный" [24].

Специальные программы инициатив, такие как Civil Service Fast Stream и Civil Service Fast Track Apprenticeship, The Positive Action Pathway и Minority Ethnic Talent Association (META) осуществляют наставническую деятельность. Поиск подходящих программ становится доступным благодаря специализированным платформам, таким как Mentor Match, Civil Service Learning (CSL) и другие, где содержится информация о наставничестве и коучинге. Кроме того, многие министерские департаменты предлагают собственные ресурсы по наставничеству.

В 2012 году в Правительственной коммуникационной службе Великобритании успешно стартовала программа наставничества под названием GCS Mentoring Programme. В рамках этой инициативы опытные специалисты в сфере коммуникаций выступают в качестве наставников, готовые делиться своими знаниями, опытом и навыками. Они предоставляют помощь и поддержку своим подопечным вне стандартных отношений начальника и подчиненного. Участники программы получают ценные уроки от своих наставников, могут обсудить свои профессиональные потребности, включая карьерное планирование или расширение деловых связей, а также получить полезную обратную связь и т.д. Но наставничество приносит пользу не только тем, кто обучается, но и самим наставникам: участие в программе способствует развитию их лидерских и коммуникативных навыков, укрепляет их потенциал и делает их примером для подражания.

Как известно, в государственных организациях Великобритании широко применяются современные технологии. В связи с этим стали широко распространены методы электронного и проектного наставничества. Эти инструменты наставничества помогают новым сотрудникам быстрее пройти процесс адаптации, приобрести необходимые знания и навыки для эффективного выполнения своих служебных обязанностей.

В дополнение к вышесказанному исследователи Н.Н.Клищ и В.А. Январев выделяют следующие преимущества наставничества (табл. 3).

Таблица 3 – Преимущества наставничества на государственной службе Великобритании

Преимущества для лица, в отношении которого осуществляется наставничество	Преимущества для наставника
1. Позволяет развивать личностные и управленческие навыки легко и эффективно с помощью опытного наставника.	1. Помогает саморазвитию, тренируя навыки консультирования, применимые в профессиональной деятельности.
2. Развивает представление о формальных и неформальных процедурах и процессах в организации.	2. Является фактором «хорошего самочувствия», выступая катализатором в чужом развитии.

3. Способствует повышению доверия и чувства собственного достоинства.	3. Дает возможность смотреть на вещи с новой точки зрения.
---	--

Продолжение таблицы 3

4. Ускоряет процесс обучения.	4. Приносит «признание среди коллег».
5. Обеспечивает систему поддержки в соответствии с индивидуальными потребностями.	5. Обеспечивает практическую возможность для наставника понять карьерную траекторию другого сотрудника.

Примечание – Составлено автором на основе источника [24]

Следует отметить особенности наставничества, обнаруженные на государственной службе Великобритании:

1. Соблюдение четырех принципов является обязательным и является основным требованием, которое должно соблюдаться в ходе наставничества.

2. Существуют специализированные программы, через которые осуществляется наставничество, которые включают заключение соглашения (договора) между наставником и обучаемым.

3. Взаимоотношения предполагают взаимное обучение: как наставник, так и сотрудник извлекают уроки друг из друга, их отношения взаимовыгодны.

4. Для осуществления наставничества используются разнообразные инструменты, включая: электронное наставничество (включая автоматизированные информационные системы и онлайн-обучение с широким доступом к материалам по управлению, упражнениям и обучающим ресурсам); индивидуальные встречи между наставником и обучаемым; проектное наставничество; блоги от руководителей государственной службы; руководство (справочник) для наставников и обучаемых и другие.

Австралия.

Исследователи Н.Н. Клищ и В.А. Январев отмечают, что в государственных организациях Австралии также внедряются программы наставничества. Эти программы ориентированы на различные категории сотрудников, включая руководителей, персонал среднего и низшего уровня, а также определенные целевые группы, такие как женщины и коренные народы. Виды таких программ наставничества можно разделить на три основных типа.

В штате Виктория было внедрено шесть программ наставничества для государственного сектора, которые направлены на привлечение и развитие новых сотрудников, адаптацию их к должности, а также улучшение квалификации и другие аспекты.

К ним относятся:

– программа наставничества для новых учителей и опытных сотрудников (применяется в Департаменте образования и обучения);

наставничество, ориентированное на младший и административный персонал (применяется в Викторианской полиции);

– наставничество для новых сотрудников суда (применяется в Департаменте юстиции);

– наставничество для выпускников–новобранцев (применяется в Министерстве юстиции, в Департаменте природных ресурсов и охраны окружающей среды);

– программы наставничества для становления и развития «высокого кадрового потенциала» (применяется в Департаменте инфраструктуры).

Наставничество для существующих и/или потенциальных лидеров.

В последние десятилетия в государственных структурах наблюдается рост интереса к программам наставничества в рамках административно-воспитательной стратегии, направленной на поддержку женщин и других целевых групп. Например, в различных офисах в разных государствах Австралии, таких как Новый Южный Уэльс, Западная Австралия и правительство Квинсленда, разработаны руководящие принципы по созданию программ наставничества для групп работников, включая женщин, этнические сообщества и людей с ограниченными возможностями. Эти принципы обеспечивают необходимую информацию для организаций, заинтересованных в разработке программ, которые помогают сотрудникам развивать навыки, реализовывать свой потенциал и достигать карьерных целей. Кроме того, помимо трех основных категорий программ, упомянутых ранее, правительство также использует наставничество для поддержки молодежи при их вступлении на рынок труда.

В качестве инструментов реализации наставничества данные программы предусматривают:

Методические руководства, справочники и презентации предоставляются на официальных порталах государственных учреждений как инструменты поддержки для наставников и лиц, которые проходят наставничество.

1. Платформы онлайн-обучения и цифровые ресурсы позволяют сотрудникам обучаться без необходимости покидать рабочее место.

2. Комплексные образовательные программы и курсы предлагаются для заполнения пробелов в профессиональных компетенциях.

3. Индивидуальные и групповые тренинги организуются как для наставников, так и для обучаемых.

4. Электронные формы наставничества и другие подобные методы также используются в процессе обучения и поддержки сотрудников.

Следовательно, в процессе изучения современного опыта внедрения наставничества в государственном секторе Австралии, были выявлены следующие характеристики:

- Во-первых, наставничество осуществляется через специализированные

программы, предназначенные для различных категорий сотрудников, включая руководителей, сотрудников среднего и младшего уровня, а также

определенные целевые группы, такие как женщины и коренные народы.

- Во-вторых, основой взаимоотношений в наставничестве является заключение специального соглашения (договора) между наставником и обучаемым.

- В-третьих, наставничество опирается на ряд основных принципов (например, уважение, отзывчивость, сотрудничество, конфиденциальность и т. д.).

- В-четвертых, на протяжении всего процесса наставничества наставник и обучаемый действуют как партнеры друг для друга.

- В-пятых, для реализации наставничества могут применяться различные инструменты, такие как информационно-методические материалы и рекомендации, проведение тренинг-сессий для наставников и обучаемых, использование электронного наставничества, дистанционное обучение и другие методы.

Подводя итог анализа современного зарубежного опыта наставничества в государственных структурах Великобритании и Австралии, мы обратили внимание на текущую тенденцию использования онлайн и цифровых технологий, а также новаторских подходов в его осуществлении. Эти новшества значительно повышают эффективность наставничества и ускоряют процесс адаптации новых специалистов. Также отмечено, что изучаемые зарубежные практики включают использование специализированных программ, заимствованных из частного сектора, а также аналогичных инструментов для организации наставничества.

Положительный опыт процесса адаптации существует во многих крупных компаниях. Рассмотрим крупнейшую организацию Eurasian Resources Group, присутствующую в 16 странах по всему миру, охватывающую четыре континента и являющуюся одним из крупнейших работодателей в секторе квазигосударственных структур.

Данная организация реализует стратегию по привлечению высококвалифицированных, конкурентоспособных кадров с соответствующими навыками и компетенциями для достижения своих целей.

Миссия организации заключается в стремлении к превосходству в деятельности, развиваясь параллельно с миром и при этом придерживаясь наших ценностей, с особым вниманием к раскрытию потенциала человечества. Одним из основополагающих принципов при проведении отбора сотрудников в организацию является – создание благоприятных условий для адаптации сотрудников, пришедших в компанию, в наиболее короткий срок.

Ввод в должность - это процесс, включающий поддержку со стороны руководства, специалистов по управлению персоналом и наставников новых сотрудников, чтобы они ознакомились с требованиями, рабочими стандартами и особенностями корпоративной культуры компании.

В компании ERG установлены процедуры адаптации для новых

сотрудников и тех, кто переводится на другие должности. В соответствии с инструкцией по адаптации персонала ERG используются специальные термины с определенными значениями, связанными с адаптацией.

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.

Социально-психологический процесс адаптации для руководящего персонала варьируется: для ТОП-менеджеров он составляет от 8 до 12 месяцев, для менеджеров среднего звена – от 3 до 6 месяцев, а для специалистов – 3 месяца.

Цели адаптации включают в себя следующее: обеспечение быстрого вхождения нового сотрудника в должность, снижение вероятности совершения ошибок, уменьшение дискомфорта в начальный период работы, экономию времени и ресурсов для освоения новыми сотрудниками своих обязанностей и норм работы, поощрение поэтапного развития профессионального отношения к работе, сокращение текучести кадров, а также оценка уровня квалификации и потенциала новых сотрудников в процессе испытательного срока.

В качестве поощрения за наставническую деятельность предусмотрена выплата дополнительного вознаграждения в размере до 10% от базовой заработной платы нового сотрудника, в соответствии с положениями о совокупной компенсации. По завершении процесса адаптации (за 7 дней до истечения испытательного срока) все участники заполняют соответствующие отчетные документы. [25].

Вместе с тем, автоматизация адаптации становится неотъемлемым инструментом в свете складывающихся вызовов, таких как пандемия, нестабильность на мировой арене и изменения в глобальных тенденциях. Эти факторы подчеркивают важность цифровизации процесса адаптации в сфере управления человеческими ресурсами, особенно с учетом необходимости удержания новых сотрудников, включая представителей нового поколения.

Также нами был рассмотрен один из инструментов, способствующий быстрому введению в должность, широко применяемый зарубежом, такой как коучинг. Коучинг уже утвердил себя как инновационный и эффективный метод адаптации персонала на предприятиях. В РФ данная методика начала применяться сравнительно недавно.

В отличие от популярного наставничества, коучинг направлен не на обучение работника, а на раскрытие потенциала нового сотрудника.

Задача коучинга заключается в решении проблем с помощью специальных методов, включая диалог, вопросы и возможно использование игровых упражнений. Эти методы помогают разблокировать потенциал и преодолеть препятствия, мешающие достижению целей. Применение коучинга может значительно увеличить производительность труда. Под

руководством коуча сотрудники работают более эффективно и с большим энтузиазмом.

Коучинг прежде всего направлен на повышение личной эффективности сотрудника. В этом подходе коуч помогает определить области, в которых человек не достигает высокой эффективности, и совместно с ним находит способы улучшения.

Еще одним значимым преимуществом коучинга является экономия времени. Сам процесс коучинга требует лишь небольшого количества времени. Достаточно своевременно поставить задачи сотруднику, задавать вопросы для направления его мыслей и периодически контролировать его деятельность. Это отнимает гораздо меньше времени, чем передача бесконечных инструкций и указаний. При этом эффективность такого подхода значительно выше. Однако не все компании уже готовы к принятию нового метода управления, поэтому он встречается крайне редко.

Коучинг можно использовать как для успешной адаптации персонала, так и в качестве основного подхода к управлению. В таком случае применение коучинга способствует максимальному раскрытию потенциала каждого работника, решает проблему мотивации сотрудников, увеличивает их лояльность к компании и повышает производительность работы каждого подразделения.

Можно заключить, что коучинг, в качестве составной части процесса адаптации, представляет собой ключевой элемент в системе управления персоналом. Это требует значительных организационных усилий, поэтому важно создать специализированные структурные подразделения, которые будут заниматься решением данных задач.

Итак, важность процесса адаптации является неоспоримой, поскольку на этом этапе формируются действенные рабочие группы и укрепляется потенциал организации. С одной стороны, адаптация означает взаимодействие сотрудника с организационной средой, а с другой - это один из методов развития кадрового потенциала компании.

Управление человеческими ресурсами, включая адаптацию сотрудников как первый шаг в их жизни в организации, становится стратегическим фактором в их трудовой деятельности, поскольку это гарантирует успех. Для успешной адаптации необходима последовательная система, требующая как человеческие, так и материальные ресурсы для преодоления препятствий.

Таким образом, правильный подход к созданию системы адаптации и наставничества для сотрудников поможет построить эффективный механизм организации и управления этими процессами, сосредоточенный на развитии человеческого потенциала и укреплении лояльности персонала к компании.

2 АНАЛИЗ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

2.1 Анализ текущего положения процесса адаптации государственных служащих в Казахстане

В настоящее время важно рассмотреть возможности улучшения текущих методов управления персоналом и разработки новых подходов с целью повышения профессионализма государственной службы.

На государственной службе Казахстана проводится ряд мероприятий по развитию, обучению, мотивации работников. Однако, стоит отметить, что существуют недоработки, как в нормативных актах, так и в процессе работы.

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), определяющие процедуру прохождения испытательного срока сотрудниками и установления наставничества для вновь принятых сотрудников [26].

Эти правила разработаны в соответствии с пунктом 5 статьи 20 Закона Республики Казахстан о государственной службе и определяют порядок проведения испытательного периода, назначение наставников, их обязанности, а также обязанности испытуемых. Они также устанавливают процедуры обратной связи между наставниками, руководителями структурных подразделений и испытуемыми, а также условия предоставления рекомендаций наставникам для получения вознаграждения. Согласно этим правилам, испытательный период для испытуемых составляет три месяца.

Цели процесса адаптации в рамках кадровой политики разнообразны и направлены на облегчение плавного перехода новых государственных служащих, содействие их пониманию организационной культуры, ценностей и ожиданий, а также на повышение их вовлеченности и продуктивности с самого начала работы [27].

Важно оценить эффективность периода адаптации сотрудника по следующим признакам:

- Понимание профессиональных обязанностей и стремление к достижению профессиональных целей;
- Готовность к взаимодействию с коллегами, оказанию помощи и принятию обратной связи;
- Желание развивать свой профессиональный потенциал и

продвигаться по карьерной лестнице;

- Участие во внекарьерной и неофициальной деятельности в коллективе.

Если к концу адаптационного периода, государственный служащий смог овладеть всеми вышеперечисленными качествами, то можно считать, что адаптация прошла успешно.

Президент Республики Касым-Жомарт Токаев на форуме Президентского молодежного кадрового резерва озвучил ряд проблем на государственной службе, вместе с тем, отметил высокий уровень текучести кадров. Как правило, те кто впервые заступают на административную государственную должность, испытывают сложности с адаптацией. Им приходится самостоятельно методом проб и ошибок вникать в суть работы. В условиях высоких требований многие из них не всегда справляются с задачами. Допущенные ошибки и прессинг руководства демотивируют способность специалиста. В результате, многие, разочаровавшись в системе, покидают государственную службу, так и не раскрыв свой потенциал. Вместе с тем, Касым-Жомарт Токаев акцентировал внимание на активизации института наставничества для адаптации молодых специалистов к государственной службе. В этой связи Агентству по делам государственной службы поручено взять данный вопрос под контроль. Акцентирование внимания Президента на совершенствование института наставничества говорит о большой проблеме в данном направлении, которая требует незамедлительного решения.

Кроме того, мы изучили практику назначения наставников для сотрудников, находящихся на испытательном сроке. Обнаружено, что в 2023 году доля назначений наставников среди всех испытательных сроков составила 90,9%. В предыдущие годы эта цифра составляла 80,7% в 2022 году и 84,7% в 2021 году. Следует отметить, что наблюдается обратная зависимость между процентом увольнений в период испытательного срока и количеством назначенных наставников. Проведение более детального исследования практики наставничества в государственных органах и использование расширенной выборки могут дать дополнительные данные для выявления факторов, которые влияют на данный показатель.

То есть существует очень высокая потенциальная корреляция между наставником и прохождением испытательного срока.

Вместе с тем, по состоянию на 2023 год, численность государственных служащих составляла 89 434 чел.

Из них количество госслужащих, которым назначался испытательный срок – 3 710 чел.

Количество госслужащих, за которыми закреплены наставники – 3 371 чел.

Количество уволенных до окончания испытательного срока – 143 чел.

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

Следовательно, анализ данных показывает, что в течение 2023 года 143 сотрудника покинули государственные учреждения до завершения испытательного периода, что свидетельствует о неэффективности программы адаптации персонала.

Такие ситуации могут возникать по следующим причинам:

- Недостаточное знакомство сотрудника с корпоративной культурой на этапе приема на работу;
- Низкая эффективность действий отдела управления персоналом при первоначальном взаимодействии с кандидатами;
- Отсутствие процедур для введения сотрудника в курс дела, включая ознакомление со стратегией, внутренними структурами, общими правилами принятия решений и внутренним регламентом организации;
- Недостаточное обучение по процессу адаптации;
- Недостаточная мотивация у наставника.

Одним из основных стратегических инструментов адаптации является наставничество, которое направлено на обеспечение непрерывной работы государственных учреждений и успешную интеграцию новых сотрудников, включая тех, кто только начал работать на административных государственных должностях, и поддержку их профессионального развития. Внедрение системы наставничества в государственные органы регулируется соответствующими правилами и находится в компетенции службы управления персоналом (кадровой службы) (далее - СУП). В указанных правилах установлены роли и критерии для наставников. Например, наставник должен иметь не менее двух лет опыта работы в государственной службе, получить оценку "эффективно" на последней аттестации профессиональной деятельности (или положительное заключение аттестационной комиссии), а также не иметь дисциплинарных взысканий.

Основные задачи наставника включают: помощь сотруднику в ознакомлении с его рабочими обязанностями и основными направлениями работы; предоставление информации о нормативных и законодательных актах, которые используются в работе сотрудника; обучение сотрудника практическим навыкам и методам для эффективного выполнения его обязанностей и задач.

Программа наставничества направлена на достижение двух основных целей: создание комплекса мероприятий и подбор эффективных инструментов (включая различные материалы, события и рекомендации) для их реализации. Для успешной передачи знаний, навыков и умений, а также для ускорения адаптации и профессионального роста наставляемого, рекомендуется использовать один или несколько из указанных ниже инструментов.

Следовательно, государственная служба, обеспеченная достаточным числом квалифицированных работников и успешно осуществляющая программу адаптации, способствует поддержанию стабильности, улучшению профессиональных навыков и играет ключевую роль в выполнении основных государственных функций и достижении целей. Одной из основных

обязанностей государственных служащих является установление связей с обществом и взаимодействие с различными организациями.

К сожалению, на государственной службе Казахстана подход к адаптации сотрудников часто ограничивается формальными методами. На данный момент институт наставничества не обеспечивает необходимой эффективности и требует дальнейшего совершенствования. Кроме того, отсутствует практика передачи опыта, что могло бы значительно сократить время адаптации сотрудников, особенно при переходе на руководящие должности. Адаптация государственного служащего - это сложный и трудоемкий процесс, который оказывает влияние на эффективность работы государственного органа и его репутацию.

В данной главе также представлен анализ и выводы, основанные на информации, полученной из проведенного опроса и анализа международного опыта.

Цель проведения опроса состоит в анализе текущих методов и оценке готовности государственных служащих к улучшению системы адаптации. Важно выявить проблемные области и потенциальные возможности для совершенствования процесса адаптации персонала, что способствует повышению эффективности работы и улучшению профессиональных результатов.

Для проведения каждого конкретного эмпирического исследования необходимы данные, которые позволят проанализировать тему и найти ответы на поставленные вопросы. В зависимости от характера исследования оно может быть разделено на две категории: количественные и качественные.

В работе были использованы количественные и качественные методы.

Для изучения вопроса мы использовали различные методы, включая качественный анализ и обработку научных изданий. Этот подход помог выявить основные исследования и аргументы, которые послужили основой для разработки рекомендаций по улучшению процесса адаптации. Кроме того, для сбора и анализа данных среди государственных служащих РК различных возрастных групп и занимающих различные должности на местном и центральном уровнях управления, нами также был применен количественный подход.

Таким образом, мы выявили проблему путем проведения опроса среди государственных служащих. Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что успех и результативность в работе каждого сотрудника напрямую зависят от эффективности процесса адаптации. Этот процесс играет ключевую роль как для индивидуальной трудовой деятельности сотрудников, так и для работы всей организации в целом. Поэтому развитие эффективной системы адаптации является важным стратегическим направлением для обеспечения успеха и устойчивости работы организации.

Опрос был анонимный и проведен в формате онлайн, что дало ему преимущество перед другими методами, поскольку позволило собрать

информацию из различных регионов страны в кратчайшие сроки.

Состоял из 24 вопросов: 23 полузакрытых, 1 открытый, вопросы были разработаны так, чтобы легко было читать и воспринимать (Приложение 1).

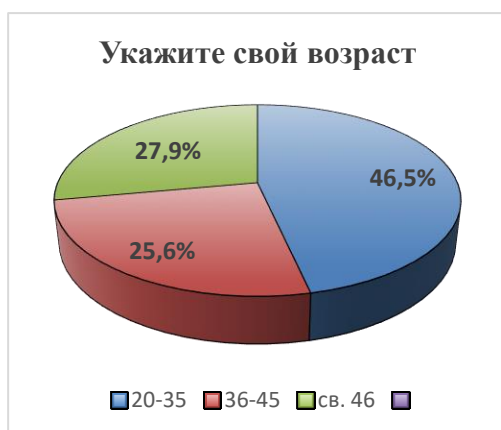
Открытый вопрос был включен для того, чтобы дать респондентам возможность прояснить потребности и идеи по улучшению процесса.

Получив соответствующие ответы, мы провели анализ собранной информации с использованием инструмента GoogleForm. По завершению опроса, мы считаем, что собрали важные данные от государственных служащих, которых непосредственно касается данная проблема. Таким образом, опрос позволил оценить текущую ситуацию в государственных учреждениях Республики Казахстан.

В опросе приняли участие 1153 респондентов, из которых 89,9% были сотрудниками местных исполнительных органов (далее - МИО), а 10,1% представляли центральные государственные органы (далее - ЦГО).

Из рисунка 3, по возрастным характеристикам приняли участие государственные служащие от 46 лет и выше – 27,9%, 36-45 лет составило – 25,6%, 20-35 лет – 46,5%, соответственно. При этом, стаж государственной службы большинства составил свыше 10 лет (39,9%), 5-10 лет (20,7%), 3-5 лет (12,2%), 1-3 (16%), до года (11,1%).

Согласно данным опроса в нем приняло участие большинство мужской половины госслужащих – 56,6%; женщин – 43,4%. Большинство респондентов 80% – специалисты, 20% – руководители.



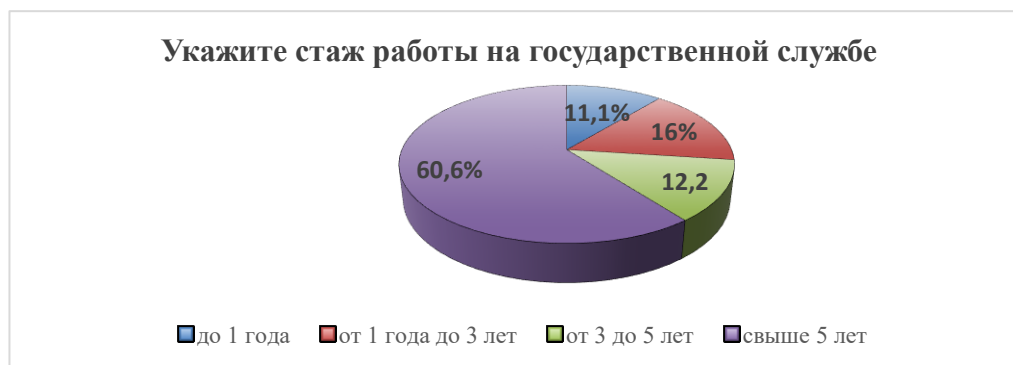


Рисунок 3 – Справочная информация
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Согласно данным, представленным на рисунке 4, 85,1% респондентов потребовался период до трех месяцев, в то время как 14,9% - более года. Исходя из этого, можно заключить, что длительность процесса освоения не должна быть длительной.

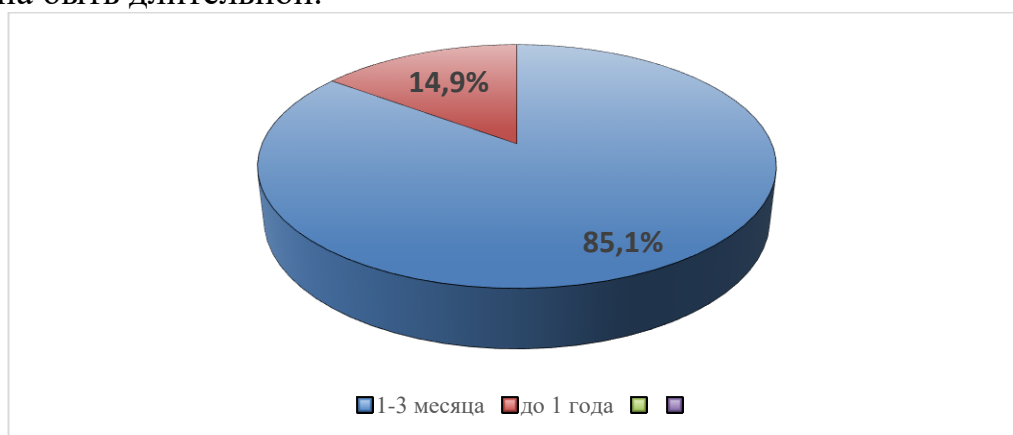


Рисунок 4 – Продолжительность освоения на новом рабочем месте
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Согласно данным на рисунке 5, большинство сотрудников (91,5%) сообщили, что были информированы о своем государственном органе и ответили положительно. Однако были и такие сотрудники, которые ответили отрицательно (7,5%), а также те, кто не помнит или получил информацию не в полной мере (1%).

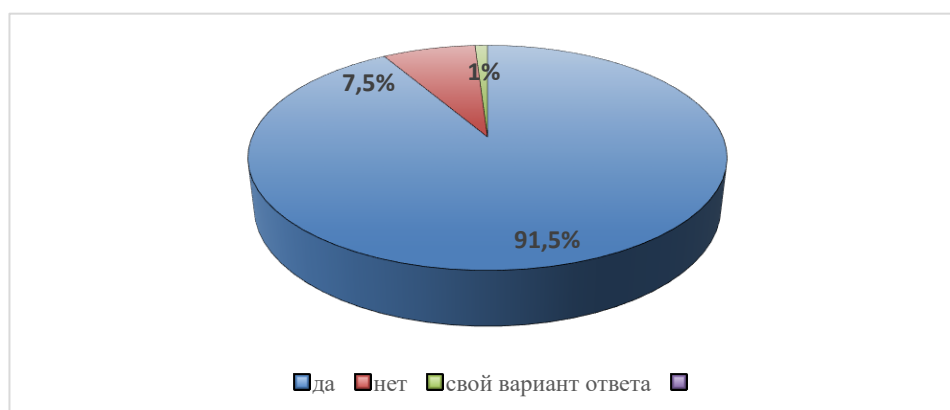


Рисунок 5 – Оценка полноты предоставления информации о госоргане

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Согласно данным, представленным на рисунке 6, 67,6% опрошенных подтвердили наличие программы адаптации в своем государственном органе, в то время как 16,6% отрицательно ответили на этот вопрос, и 15,8% затруднились дать ответ.



Рисунок 6 – Наличие программы адаптации в госоргане
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Из представленных на рисунке 7 данных можно сделать вывод о трудностях, с которыми столкнулись работники в период адаптации. 49,7% участников опроса отметили недопонимание полной картины своих должностных обязанностей, 17,5% указали на недостаток пояснений со стороны коллег, а также другие проблемы.

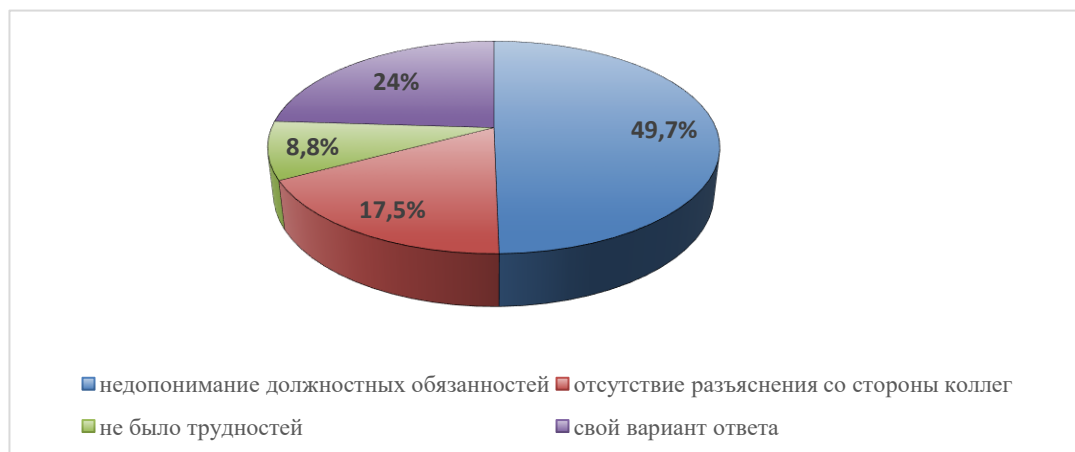


Рисунок 7 – Сложности в период адаптации.
Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с данными, представленными на рисунке 8, 76,4% опрошенных подтвердили наличие закрепленного наставника, однако 21,3% отметили отрицательный опыт, а также были и другие ответы.

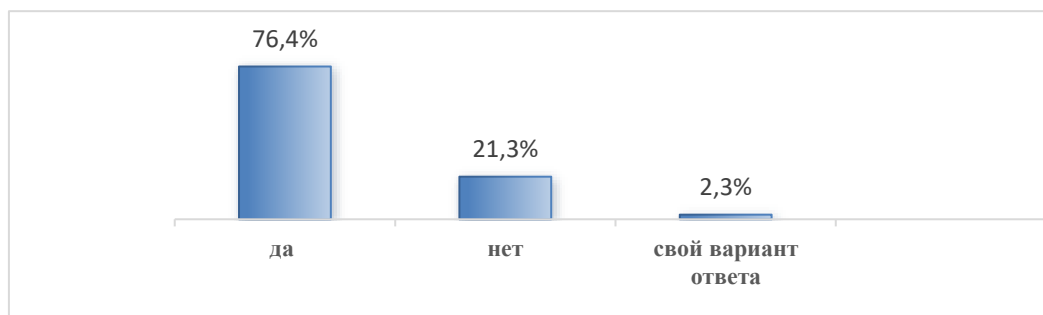


Рисунок 8 – Закрепление наставника

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

В соответствии с данными, представленными на рисунке 9, помощь сотрудникам оказывалась следующим образом: помощь со стороны коллег составила 66,9%, помощь непосредственно от руководителя - 19,1%, помощь от сотрудников службы управления персоналом - 9,6%, и 4,4% оказывали помощь другие лица.

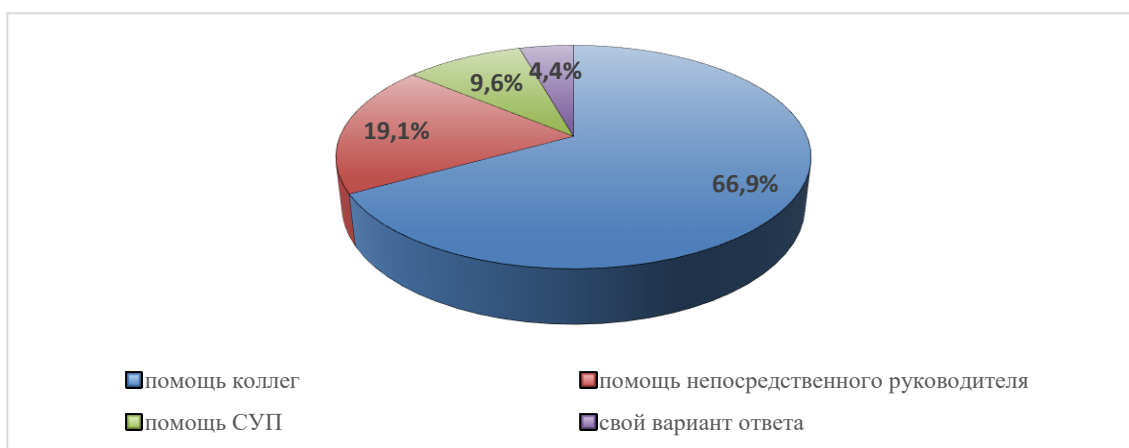


Рисунок 9 – Оказание помощи в период адаптации

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Данные, представленные на рисунке 10, указывают на то, кто оказывал помощь при подготовке отчета по результатам адаптации: 64,7% сотрудников указали на наставника, 27,7% – на самого себя, а 7,6% упомянули другие источники помощи.

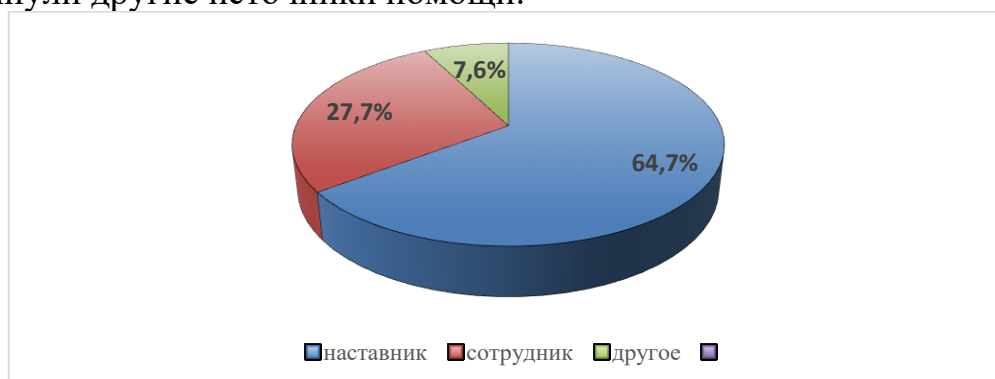


Рисунок 10 – Составление отчета по итогам адаптации

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Изображение 11 демонстрирует данные о том, получили ли обратную связь по результатам прохождения адаптации: 25,3% сотрудников отметили отрицательный ответ, 70,5% утвердительно, а 4,2% дали свои индивидуальные ответы.

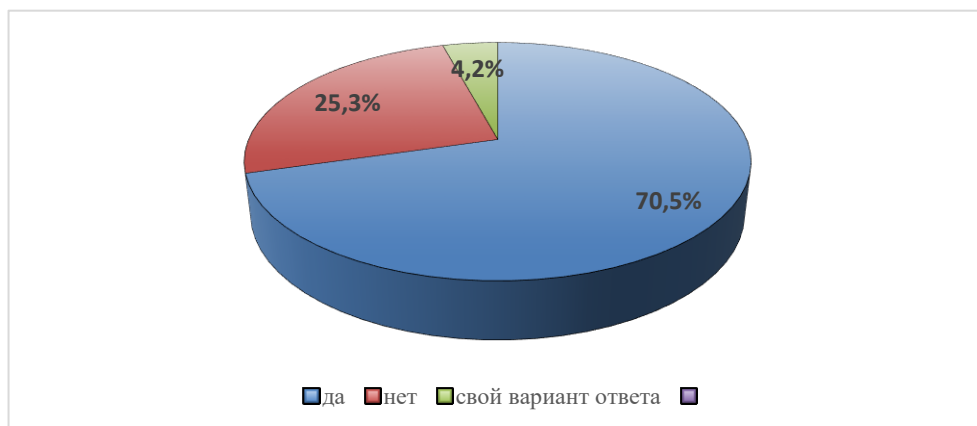


Рисунок 11 – Получение обратной связи

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Изображение 12 демонстрирует информацию о том, был ли наставник закреплен за новым сотрудником в течение трех месяцев: 88% утвердительно ответили, 8,4% ответили отрицательно, а 3,6% предложили свой вариант ответа.

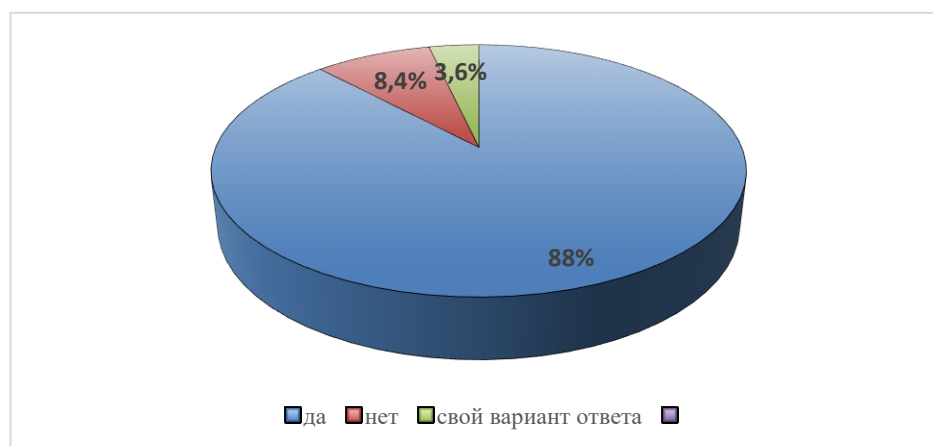


Рисунок 12 – Срок закрепления наставника

Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

На изображении 13 представлены изменения, которые могли бы способствовать улучшению адаптации государственных служащих в Республике Казахстан. 45,3% респондентов выразили мнение о необходимости разработки пошагового алгоритма действий, 27,7% высказались за увеличение срока закрепления наставника, 21,1% поддержали идею разработки пула наставников, а 5,9% предложили свой вариант ответа, включая повышение заработной платы, улучшение рабочего коллектива, доплату за наставничество и прочее.



Рисунок 13 – Изменения для повышения адаптации сотрудников
 Примечание – На основе проведенного опроса (Приложение 1)

Итак, результаты проведенного опроса сотрудников центральных и местных исполнительных органов приводят к следующим выводам:

1. Процесс адаптации включает не только выполнение служебных обязанностей, но и процесс социализации персонала.

2. Отсутствие четкого понимания служебных обязанностей, неясность в разъяснениях от коллег и проблемы взаимодействия в коллективе приводят к трудностям в период адаптации.

3. Не всегда новые государственные служащие успевают освоиться на новом месте работы в течение трех месяцев.

4. Закрепление наставника за сотрудником не предусмотрено в каждом государственном органе.

5. Освоение профессиональных навыков и знаний требует времени и может занять до года.

6. Создание благоприятной атмосферы в коллективе играет важную роль при введении сотрудников в должность.

7. Существующая система адаптации требует серьезных изменений.

8. Присутствует недостаток мотивации у наставников.

9. В некоторых государственных учреждениях отсутствует программа адаптации персонала.

10. Не всегда получается обратная связь по итогам прохождения адаптации.

Результаты опроса сотрудников государственных органов выявили ряд проблем в процессе адаптации:

- Не всегда адаптационный период укладывается в трехмесячный срок.

- Большинство сотрудников проходят процесс адаптации при наличии наставников.

- Наблюдается недостаток мотивации у наставников.

- Не сформирован пул наставников.

49,9% сотрудников при поступлении на работу не имели полного понимания своих профессиональных обязанностей.

Овладение профессиональными знаниями и навыками занимает около трех месяцев.

Отсутствует обучение для наставников.

Кроме того, в Правилах отсутствует определение термина "Адаптация", который обычно ассоциируется с испытательным сроком. Однако эти два понятия не могут рассматриваться как одинаковые, поскольку испытательный срок направлен на оценку профессиональных навыков, в то время как адаптация охватывает более широкий спектр аспектов, включая социальную адаптацию сотрудника.

В Правилах не указаны стандарты подготовки наставников, хотя их главная функция состоит в обучении новых сотрудников и передаче им знаний и навыков. Это может привести к неоднородности в качестве обучения, поскольку без четких критериев и стандартов каждый наставник будет полагаться на собственный опыт и методы. Для обеспечения единообразного и высокого уровня подготовки новых сотрудников, необходимо разработать и внедрить стандарты и программы обучения для наставников. Эти программы должны включать в себя методологию преподавания, основные требования к знаниям и навыкам, которые должны быть переданы новым сотрудникам, а также методы оценки их эффективности. Введение таких стандартов поможет повысить качество обучения и адаптации новых сотрудников, что в свою очередь положительно скажется на общей производительности и профессионализме команды.

Таким образом, для успешной адаптации сотрудников необходим комплексный подход, включающий как обучение и наставничество, так и создание поддерживающей и мотивирующей рабочей среды. Это позволит не только улучшить качество работы государственных структур, но и повысить удовлетворенность сотрудников своей работой.

2.2 Предложения по совершенствованию процесса адаптации персонала государственной службы

Таким образом, адаптация является неотъемлемой частью работы во многих государственных учреждениях, однако в большинстве случаев процесс этот происходит несистематизированно из-за отсутствия четких регламентов со стороны кадровых служб. Такая неструктурированность может приводить к недостаточной подготовке новых сотрудников, что сказывается на эффективности работы организации. Установление четкой и эффективной системы адаптации позволит не только ускорить процесс интеграции новых сотрудников, но и повысить качество их работы, что в свою очередь способствует более эффективному функционированию государственных органов.

Эффективность адаптации влияет на быстрое становление работника, как государственного служащего.

По завершении проекта предполагается предложить ряд рекомендаций по внесению изменений и дополнений в Правила в следующих областях:

1. Включение термина «адаптация»

Этот термин следует внести для четкой дифференциации от концепции "испытательного срока", который ограничен оценкой профессиональных навыков. При переходе на новую рабочую позицию сотрудник должен освоить не только формальные правила, но и "неформальные" аспекты, опирающиеся на ценности и корпоративную культуру организации.

2. Формирование пула наставников

Институт наставничества представляет собой эффективный механизм. В его рамках создается группа опытных наставников, которые обмениваются опытом, оказывают консультации, принимают участие в тренингах, конференциях и дискуссионных площадках в различных государственных органах, а также устраивают видеоконференции и совещания.

3. Обучение наставников

Чтобы повысить важность наставничества, необходимо организовать обучение для наставников в рамках программ, проводимых Академией государственного управления и ее филиалами. В настоящее время на государственной службе отсутствует обучение по наставничеству, хотя участникам института наставничества необходимо умение:

- предоставлять конструктивную обратную связь;
- отслеживать прогресс подопечного;
- формулировать правильные цели;
- обладать всеми необходимыми навыками менеджера.

На сегодняшний день подобного обучения отсутствует, и, соответственно, соответствующая работа не ведется.

4. Конкурс «Лучший наставник».

Организовать ежегодный конкурс по итогам года среди наставников. Для определения лучшего наставника провести опрос среди сотрудников, проанализировать результаты работы нового сотрудника. В рамках конкурса организовать среди наставников внутренний конкурс, где каждый наставник должен выйти со своими предложениями для улучшения института наставничества и на основании этого комиссия будет присуждать номинацию «Лучшего наставника государственной службы» на республиканском уровне. Обеспечить денежное премирование победителя.

5. Оплата наставнической деятельности

В Правила были внесены дополнения в части оплаты наставнической деятельности. Однако данное решение принимается на усмотрение руководителя. Зачастую не каждый руководитель намеревается оплачивать

наставническую деятельность служащих. Что приводит к потере мотивации и некачественного выполнения своих обязанностей наставником.

6. Немонетарная мотивация наставников

За достижение высоких результатов наставники могут получить ряд поощрений по решению руководства государственного органа, таких как:

- выражение признательности от руководства;
- награждение почетной грамотой или ценным подарком от организации;
- размещение фотографии на доске почета;
- присвоение нагрудного знака, учрежденного органом;
- вручение ведомственных или государственных наград;
- присвоение почетного звания "Лучший наставник государственного органа".

7. Обратная связь

В ходе процесса адаптации сотрудник может каждый месяц оценить своего наставника путем оценки в интегрированной информационной системе ИАС Е-Quzmet, в первый, второй и третий месяцы.

Нами был разработан оценочный лист для наставников, который позволит систематизировать и оценивать их эффективность в процессе адаптации новых сотрудников. Этот инструмент поможет выявить сильные и слабые стороны работы наставников, а также определить области, требующие дополнительного развития и поддержки. Оценочный лист станет важным инструментом для повышения качества процесса адаптации в государственных органах, а также для обеспечения более эффективного взаимодействия между наставниками и новыми сотрудниками (Приложение 2).

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

Наставничество не должно завершаться автоматически при обоюдном согласии сторон. Этот процесс должен быть официально оформлен с составлением отчетов от обеих сторон. Эти отчеты не должны быть формальностью, а должны содержать объективные и конкретные оценки. Для достижения наилучших результатов рекомендуется использовать структурированные отчеты, в которых подробно отвечается на каждый конкретный вопрос.

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

При обнаружении в отчете компетенций, требующих развития у сотрудника, необходимо уделить особое внимание их улучшению при отправке сотрудника на курсы переподготовки, делая это одним из приоритетных направлений обучения.

10. Применение практики преемственности.

Данная практика позволит вести качественную подготовку служащих

к руководящим должностям. Ведь в адаптации к новой работе нуждаются не только впервые принятые сотрудники, но служащие, которые меняют сферу деятельности. В данном случае возможна практика назначения 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, в том числе соблюдения этических норм.

11. Назначение наставников служащим со стажем.

Адаптацию проходит как впервые принятый на службу, так и служащий, который был переведен в другой государственный орган либо в другой регион страны. Не все служащие, имеющие за собой определенный трудовой стаж, могут за короткий срок влиться в систему, функционал, организационную культуру нового для себя государственного органа. Закрепление наставника за такими служащим (за исключением первых руководителей и их заместителей) сроком 1 месяц способствует быстрому и успешному привыканию данных служащих к госоргану и коллективу.

12. Коучинг

Коучинг, как элемент адаптации является одним из основных компонентов системы управления персоналом, что требует огромных организационных усилий, поэтому необходимо создавать структурные подразделения, которые будут заниматься решением данных проблем.

Преимущество коучинга в том, что он позволяет сотруднику использовать все богатство его опыта, навыков, знаний которыми он обладает. Особенность использования коучинга в адаптации персонала, состоит в том, что он ориентирован на позитивные, направленные изменения не только нового сотрудника, но и всего коллектива в целом.

13. Внедрение электронного путеводаителя

Электронный путеводитель, состоящий из разделов:

- приветственное сообщение от руководства (ценности и миссия организации);
- основная информация о компании (организационная структура с указанием ключевых лиц и отделов, контактная информация);
- административные процедуры (график работы, правила посещаемости и учёта рабочего времени, политики и процедуры по отпуску, больничным и другим видам отгулов, процедуры для оформления документов (например, заявление на отпуск));
- рабочее место (информация о рабочем месте, включая карту здания и указание мест общего пользования (столовая, санитарные комнаты и т.д.).
- правила и нормы (политики безопасности и охраны труда, Кодекс поведения и деловой этики, политики по использованию корпоративных ресурсов (электронная почта, интернет, телефон).

- Важные контакты (контактная информация HR-отдела, IT-поддержки, службы безопасности).

- дополнительные ресурсы (ссылки на полезные документы и внутренние порталы)

Путеводитель должен быть написан понятным и доступным языком, чтобы новый сотрудник мог легко найти нужную информацию и быстро интегрироваться в рабочий процесс.

Внедрение электронного путеводителя, написанным понятным и доступным языком в интегрированной информационной системе ИАС E-Quzmet позволит новому сотруднику легко найти нужную информацию и быстро интегрироваться в рабочий процесс.

Реализация данных предложений непосредственно повлияет на эффективность процесса адаптации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках данного проекта проведен анализ адаптационного процесса в государственных органах Республики Казахстан. В ходе работы были выявлены ключевые проблемы и разработаны практические рекомендации для его оптимизации.

Зарубежный опыт предоставил возможности для пересмотра методов адаптации и исследования эффективных стратегий введения новых сотрудников. Однако, учитывая национальные особенности, не весь международный опыт может быть адаптирован напрямую.

Если нет систематизированного и автоматизированного подхода, сотрудники часто сталкиваются с риском увольнения, раннего профессионального выгорания, неэффективной работы и сложностями во вхождении в рабочий процесс. По статистике, большинство увольнений происходит в начальные месяцы работы.

Эффективным решением является внедрение автоматизированной системы адаптации с регулярной обратной связью для поддержания и сохранения ценных кадров в этот период.

Дополнительно, был проведен анализ нормативно-правовых актов по адаптации государственных служащих, что позволило выявить проблемные области и структурировать общие аспекты. Ключевые предложения включают:

- использование электронных инструментов для экономии времени;
- стандартизация нормативных и методических документов для повышения качества процесса;
- поддержание высокого профессионального уровня наставников, их поощрение и мотивация для повышения удовлетворенности сотрудников.

Особенно важно внести изменения и дополнения в действующие Правила адаптации, чтобы усовершенствовать механизмы наставничества. Это повысит престиж государственной службы, ее привлекательность как места работы и обеспечит наличие мотивированных и вовлеченных сотрудников.

Системный подход к управлению человеческими ресурсами на государственной службе способствует формированию высококвалифицированных кадров, повышает их результативность и влияет на улучшение качества предоставляемых услуг.

В Казахстане адаптационный процесс на государственной службе регламентируется определёнными Правилами, которые включают назначение наставников и испытательный период. Адаптационный период и испытательный срок хоть и совпадают по времени, но различаются по своей цели.

Адаптация направлена на социализацию и выполнение

профессиональных задач, тогда как испытательный период ограничивается проверкой способности к выполнению должностных обязанностей. Однако, Правила не предусматривают тренинг или повышение квалификации для наставников, а также не дают чёткого определения термину «адаптация».

С помощью наставников молодые специалисты испытывают меньше стресса и быстрее развиваются профессионально.

Чтобы адаптационный процесс был более эффективным, важно усовершенствовать действующие механизмы, внося изменения в Правила. Это приведет к улучшению престижа и привлекательности государственной службы, снижению текучести, а также повышению мотивации и вовлеченности сотрудников.

Системный подход в управлении человеческими ресурсами повысит профессионализм и результативность кадров, что способствует улучшению качества работы государственной службы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства»: утв. 14 декабря 2012 года // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050>. Дата обращения: 23.03.2024 г.
- 2 Послание Президента Республики Казахстан от 1 сентября 2022 года // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет». [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2200200>. Дата обращения: 23.03.2024 г.
- 3 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». [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. Дата обращения: 23.03.2024 г.
- 4 Официальный сайт Президента Республики Казахстан: [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.akorda.kz/ru>. Дата обращения: 12.03.2024г.
- 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 Рязанцева М. В., Гасникова К. А. Особенности адаптации государственных гражданских служащих. [Электронный ресурс]: Современные научные исследования и инновации, 2014. № 12. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/12/43149>. Дата обращения: 14.02.2024г.
- 8 Павлов А. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. И. Павлова. – М.: Самара, 2012. – 350 с.
- 9 Веснин В. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. Веснина. – М.: Проспект, 2015. – 677 с.
- 10 Bauer T.N. Onboarding new employees: Maximizing success // T. N. Bauer.2010. – 12с. [Электронный ресурс]. –URL: <http://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding.pdf>. Дата обращения: 14.02.2024 г.
- 11 Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. М., 2014. 360 с.
- 12 Иванова Н.Л., Климова А.В. Адаптация молодых специалистов на государственной службе // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. – 172–194с.
- 13 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2008. –665 с.
- 14 Аширов Д. Организационное поведение: учебное пособие / под ред.

Т.Велби. – М.: Проспект, 2006. – 355 с.

15 Турчинова А. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. А.Турчинова. – М.: РАГС, 2008. – 608 с.

16 Кибанов А. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. А. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2010. – 605 с.

17 Альберт М. Основы менеджмента: учебное пособие / под ред. М. Альберта. – М.: Дело, 2007. – 672 с.

18 Маслов Е. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. П.Шеметова. – М.: Инфра-М, 2009. – 312 с.

19 Володина Н. Адаптация персонала: учебное пособие / под ред. Н. Володиной. – СПб.: Эксмо, 2015. – 240 с.

20 Жукова С. М. Государственная служба: учебное пособие. Оренбург: Оренбург: ОФ МГЮА, 2013. – 177 с.

21 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.

22 Коркина Т. Зарубежный опыт адаптации сотрудников // Международная научная конференция. «Экономика труда и управление персоналом». – Челябинск: НИУ, 2021. – С. 10-17.

23 About the U.S. and its government. // An official website of the United States government // Официальный сайт правительства США. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.usa.gov/about-the-us>. Дата обращения: 19.03.2024г.

24 Клищ Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе)/ под ред. Клищ Н.Н., Январева В.А. – Москва: Изд.дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

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

26 Закон «О государственной службе» Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V // Информационно-правовая система нормативных правовых актов Республики Казахстан «Әділет» – [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>. Дата обращения: 01.04.2024 г.

27 Абил Е.К., Кошербаева А.Б., Абишева М.А. и др. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Республика Казахстан. Государственная служба. 2021 – 118с.

Приложение 1

Сауалнама (опрос)

1) Сіз қандай мемлекеттік органда қызмет атқарасыз? (В каком государственном органе Вы работаете)

- орталық (центральный);
- жергілікті (местный).

2) Жынысыңызды көрсетіңіз (Укажите свой пол)

- әйел (женщина);
- ер (мужчина).

3) Жасыңызды көрсетіңіз (Укажите свой возраст)

- 20-35 жас (лет);
- 36-45 жас (лет);
- 46 жастан жоғары (свыше 46 лет).

4) Атқаратын лауазымыңыз (Ваша должность)

- басшылық лауазым (руководящая должность);
- орындаушылық лауазым (исполнительская должность).

5) Мемлекеттік қызметтегі еңбек өтіліңізді көрсетіңіз (Укажите свой стаж работы на государственной службе)

- 1 жылға дейін (до 1 года);
- 1 жылдан 3 жылға дейін (от 1 года до 3 лет);
- 3 жылдан 5 жылға дейін (от 3 до 5 лет)
- 5 жылдан 10 жылға дейін (от 5 до 10 лет)
- 10 жылдан астам (свыше 10 лет).

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

- 1 жылға дейін (до 1 года);
- 1 жылдан 3 жылға дейін (от 1 года до 3 лет);
- 3 жылдан 5 жылға дейін (от 3 до 5 лет)
- 5 жылдан 10 жылға дейін (от 5 до 10 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 ұсынылған ба? (При приеме на работу, в полной ли мере была представлена информация о Вашем госоргане?)

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

9) Сіздің мемлекеттік органда мемлекеттік қызметкерлерді 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 (не полное понимание должностных обязанностей);
- әріптестер тарапынан түсіндірудің болмауы (отсутствие разъяснения со стороны коллег);
- сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа).

11) Бейімделу кезінде сізге тәлімгер тағайындалды ма? (Был ли закреплен за Вами наставник во время Вашей адаптации?)

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

12)Тәлімгер тағайындалған болса, сіздің сұрақтарыңызға әрқашан жауап бере алды ма? (Если назначался, то всегда ли наставник мог ответить на Ваши вопросы?)

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

13)Келесі қызметкерлердің қайсысы бейімделу кезеңінде көбірек көмек көрсетті? (Кто из нижеперечисленных служащих оказал больше помощи в период адаптации?)

- әріптестердің көмегі (помощь коллег);
- тікелей басшының көмегі (помощь непосредственного руководителя);
- персоналды басқару қызметінің көмегі/ помощь службы управления персоналом;
- сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа).

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

-иә (да);

-жоқ (нет);

-сіздің жауабыңыз (ваш вариант ответа).

15)Тәлімгер есеп беруге көмектесті ме? (Помогал ли наставник при составлении отчета?)

-иә (да);

-жоқ (нет);

-сіздің жауабыңыз (ваш вариант ответа).

16)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).

-сіздің жауабыңыз (свой ответ).

17)Тәлімгерді мақұлдау үшін 3 ай жеткілікті ме? (Достаточно ли 3 месячного срока закрепления наставника?)

-иә (да);

-жоқ (нет);

-сіздің жауабыңыз (свой ответ).

18)Сәтті бейімделу жаңа қызметкерлерді ұстап қалуға көмектеседі деп ойлайсыз ба? (Считаете ли Вы, что успешная адаптация поможет удержать новых работников?)

-иә (да);

-жоқ (нет);

-сіздің жауабыңыз (свой ответ).

19)Сәтті 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).

20)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?)

- тәлімгерді бекіту мерзімін ұлғайту (увеличение срока закрепления наставника);
- қадамдық әрекет алгоритмін әзірлеу (разработка пошагового алгоритма действий);
- тәлімгерлер пулын әзірлеу (разработать пул наставников);
- сіздің жауабыңыз (свой вариант ответа).

21) Мемлекеттік органда бейімделуді ұйымдастыру мәселелері бойынша Персоналды басқару қызметтерінің (кадр қызметінің) жұмысын бағалаңыз? (таңдаудың бірнеше нұсқасы бар) (Оцените работу служб управления персоналом (кадровая служба) по вопросам организации адаптации в Вашем государственном органе? (можно выбрать несколько вариантов)

- Қызметтің сапасына қанағаттанамын (удовлетворен(а) работой службы);
- Персоналды басқару қызметінің қызметкерлері тарапынан кері байланыс болды (Была обратная связь со стороны сотрудников службы управления персоналом);
- Персоналды басқару қызметтерінің қызметкерлерімен кері байланыс болған жоқ (Обратной связи с сотрудниками служб управления персоналом не было);
- Бейімделуге қатысты сұрақ туындаған кезде кімге жүгіну керектігін білемін (Я знаю к кому обращаться при возникновении вопроса касательно адаптации);
- Мен бейімделу мәселесі бойынша Персоналды басқару қызметінің жұмысына қанағаттанбаймын (себебін жазыңыз) (Я не удовлетворен(а) работой службы управления персоналом по вопросу адаптации (распишите причину)).

22) Сіз мемлекеттік органдағы "бейімделу" HR процесіне қаншалықты қанағаттанасыз? (Насколько вы удовлетворены HR-процессом "Адаптация" в государственном органе?)

- Толығымен қанағаттанамын (Полностью удовлетворен(а));
- Ішінара (частично);
- толық қанағаттанбаймын (полностью не удовлетворен(а)).

23) Сіздің жетекшіңіз қызметкерлерді ұйымға сәтті бейімдеу туралы қаншалықты көңіл бөледі? 1-ден 5-ке дейін бағалаңыз (Насколько сосредоточен Ваш руководитель на успешной адаптации персонала в вашей организации? Оцените от 1 до 5.

	Төмен дәреже/Низкая степень			Жоғары дәреже/Высшая степень	
Басшы/Руководитель	1	2	3	4	5

Кадр қызметкері/ Кадровый работник	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

24) Сіздің органның персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) қызметкерлердің ұйымға сәтті бейімделуіне қаншалықты мән береді? 1-ден 5-ке дейін бағалаңыз (Насколько сосредоточена служба управления персоналом (кадровая служба) Вашего органа на успешной адаптации персонала в вашей организации? Оцените от 1 до 5)

	Төмен дәреже/Низкая степень			Жоғары дәреже/Высшая степень	
Персоналды басқару қызметі Служба управления персоналом	1	2	3	4	5

Приложение 2

Оценочный лист наставника

1. Профессиональные навыки и знания (максимум 20 баллов)

- Компетентность в предметной области (10 баллов): Наставник демонстрирует глубокие знания и навыки в своей профессиональной области.
- Опыт работы (5 баллов): У наставника есть значительный опыт работы в соответствующей сфере.
- Образование и квалификация (5 баллов): Наставник имеет соответствующее образование и сертификаты.

2. Навыки наставничества (максимум 20 баллов)

- Способность объяснять (10 баллов): Наставник может четко и доступно объяснять.
- Терпение и эмпатия (5 баллов): Наставник демонстрирует терпение и понимание к новым сотрудникам.
- Настроенность на обратную связь (5 баллов): Наставник активно слушает и учитывает обратную связь от новых работников.

3. Коммуникационные навыки (максимум 20 баллов)

- Эффективное общение (10 баллов): Наставник может ясно и точно выражать свои мысли.
- Навыки презентации (5 баллов): Наставник умеет эффективно презентовать материал.
- Межличностные навыки (5 баллов): Наставник умеет устанавливать позитивные взаимоотношения с новыми работниками.

4. Лидерские качества (максимум 20 баллов)

- Способность вдохновлять и мотивировать (10 баллов): Наставник может вдохновить учеников на достижение целей.
- Принятие решений (5 баллов): Наставник демонстрирует уверенность и ответственность в принятии решений.
- Распределение обязанностей (5 баллов): Наставник эффективно распределяет задачи и роли в команде.

5. Организационные навыки (максимум 20 баллов)

- Планирование и организация (10 баллов): Наставник умеет планировать и организовывать учебный процесс.
- Управление временем (5 баллов): Наставник эффективно управляет своим временем и временем новых работников.
- Управление ресурсами (5 баллов): Наставник эффективно использует доступные ресурсы.

6. Личностные качества (максимум 20 баллов)

- Надежность и ответственность (10 баллов): Наставник демонстрирует надежность и ответственное отношение к своим обязанностям.
- Креативность (5 баллов): Наставник проявляет креативный подход к обучению.
- Гибкость и адаптивность (5 баллов): Наставник умеет адаптироваться к изменениям и новым условиям.

Итоговая оценка: _____ из 120 баллов