

УДК 35.082.4:342.51(477)

**І. Чорнобиль,
О. Чорнобиль**

СУЧАСНИЙ СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ НАСТАВНИЦТВА В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Проаналізовано досвід використання наставництва в органах виконавчої влади України. Визначено спільні та відмінні риси в організації процесу наставництва в органах внутрішніх справ та органах митної служби. З'ясовано основні проблеми, пов'язані з функціонуванням наставництва як інструменту адаптації персоналу в органах виконавчої влади.

Ключові слова: *наставництво, органи виконавчої влади, адаптація персоналу, наставник, підшефний.*

Незважаючи на те, що 2012 р. було оголошено роком комплексної реформи державної служби, а основним завданням Національного агентства з питань державної служби на 2012 р. було проведення комплексу заходів для повномасштабного введення нової редакції закону “Про державну службу” в дію з 1 січня 2013 р., станом на сьогодні введення закону в дію перенесене на 1 січня 2014 р. Отже, одне із ключових завдань, а саме перегляд масиву підзаконних актів, які спрямовані на технічне забезпечення впровадження закону [1] залишається актуальним і надалі. Окрім того, відповідно до Указу Президента України “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки” № 45/2012 від 01.02.2012 р. визначено основні цілі реалізації державної кадрової політики. Для досягнення цих цілей передбачено виконання першочергових завдань, зокрема серед завдань за напрямом “державного регулювання професійної діяльності” виділено завдання “створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва” [2]. Важливо зазначити, що це перший випадок використання терміна “наставництво” на такому високому рівні нормативно-правових актів. Окрім того, система наставництва вперше визначається як основний метод або інструмент у майбутньому механізмі професійної адаптації. Одночасно, у новій редакції Закону “Про державну службу”, на керівника державної служби в державному органі покладене завдання забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, які вперше призначені на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення [3], що фактично є опосередкованим завданням впроваджувати наставництво. Актуальність формування або удосконалення механізму адаптації державних службовців доводять і низка останніх досліджень у сфері управління персоналом державної служби [4, 5].

Мета статті полягає в аналізі досвіду використання наставництва в органах виконавчої влади України.

Основними завданнями статті є:

- визначити спільні та відмінні риси в організації процесу наставництва в органах внутрішніх справ та органах митної служби;
- з'ясувати основні проблеми, пов'язані із функціонуванням наставництва як інструменту адаптації персоналу в органах виконавчої влади.

Наставництво в органах виконавчої влади не було предметом дослідження у вітчизняній науці державного управління. Єдине наявне дослідження має радше теоретичне, а не прикладне спрямування – О. Пархоменко-Куцєвїл визначає сутність наставництва і окреслює його відмінності від коучингу [6]. Теоретичне спрямування мають і дослідження К. Федорова, А. Юрченко, А. Чернігова, які аналізують наставництво в контексті професійної адаптації молодих фахівців органів внутрішніх справ до умов службової діяльності [7], і стаття Г. Андрєєвої та О. Чапали, які розглядають наставництво як фактор мотиваційного впливу на молодих фахівців органів внутрішніх справ [8].

На сучасному етапі наставництво в органах виконавчої влади впроваджене в органах внутрішніх справ та органах митної служби. Зокрема, на рівні центрального керівництва цих органів прийняті відповідні положення [9, 10].

Наставництво в органах внутрішніх справ України визначається як складова частина професійної та психологічної підготовки осіб рядового і начальницького складу. Наставництво в митних органах України визначається складовою частиною професійної підготовки особового складу митного органу, однією з форм підвищення професійної майстерності кадрів, здобуття достатніх професійних знань, умінь, практичного досвіду для виконання завдань, поставлених перед митною службою України. Мета наставництва – забезпечення оптимальної адаптації працівника як фахівця до умов служби, цілеспрямоване формування та розвиток професійних та особистих якостей, необхідних для виконання основних завдань, визначених відповідними законодавчими актами, підняття авторитету визначеного виду служби, запобігання корупції.

Визначено також низку завдань наставництва, які, з огляду на незначні відмінності, нами було об'єднано в один комплекс:

- допомога працівникам в оволодінні професійними знаннями і необхідними практичними знаннями, уміннями, навиками, необхідними для самостійного виконання службових обов'язків;
- виховання у працівників високої громадянської свідомості, відданості народу України, вірності Присязі;
- формування дисциплінованості, високої відповідальності за виконання службового обов'язку, необхідних ділових і морально-психологічних якостей та високої професійної компетентності;
- забезпечення адаптації молодих працівників до специфічних умов та особливостей служби;
- навчання працівника самостійно вирішувати виробничі питання різних рівнів складності, виховання впевненості у власних силах для вирішення нових завдань.

Також дещо відрізняються категорії працівників, над якими, одночасно з призначенням на посаду встановлюється наставництво, як це відображено у табл. 1.

Наставництво в митних органах України здійснюється за такими формами:

- індивідуальною – за наставником закріплюється одна особа;
- колективною – за наставником закріплюється двоє або більше осіб;
- колективно-індивідуальною – наставництво стосовно однієї особи чи групи осіб здійснюється декількома наставниками.

В органах внутрішніх справ кожен наставник може бути, як правило, закріплений за одним-двома молодими працівниками. Допускається за потреби закріплення за молодим працівником іншого наставника. У разі відсторонення наставника від роботи з

підшефним із негативних мотивів матеріали та наказ про відсторонення долучаються до його особової справи.

Таблиця 1

Категорії працівників, над якими встановлюється наставництво

Органи митної служби	Органи внутрішніх справ
Особи, які вперше або повторно прийняті на службу в митні органи згідно з чинним законодавством України	Особи, які закінчили курсову початкову підготовку і призначені на посади рядового, молодшого та середнього начальницького складу
Особи, які вперше або повторно прийняті на службу в митні органи згідно з чинним законодавством України	Молоді фахівці, які закінчили вищі навчальні заклади МВС України і призначені на посади начальницького складу
Особи, які переведені на інші посади, якщо виконання ними функціональних обов'язків потребує більш ґрунтовних професійних знань, нових практичних навиків та вмінь	Особи рядового та начальницького складу, які переміщені по службі, якщо виконання ними функціональних обов'язків потребує більш ґрунтовних професійних знань, нових практичних навиків та вмінь

Відрізняються і підходи до визначення тривалості терміну наставництва. В органах внутрішніх справ наставництво встановлюється на 6 місяців, але за потреби може бути продовженим, в той час як у митних органах наставництво встановлюється на термін до одного року, але у разі службової необхідності термін наставництва може бути не лише подовжено, а й зменшено на підставі наказу митного органу.

Особливості визначення вимог до наставників відображені у табл. 2.

Таблиця 2

Відмінності у визначенні вимог до наставників

Органи митної служби	Органи внутрішніх справ
Стаж служби в митних органах не менше 5 років	Досвід роботи
Глибокі професійні знання	Авторитет у особового складу
Високі ділові та морально-психологічні якості	Високі показники в службовій діяльності
Організаторські та педагогічні здібності	Нахил до виховної роботи
Здатність на належному рівні здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань	Навики роботи з персоналом
Неухильне дотримання Правил етики поведінки посадових осіб митної служби України, затверджених наказом Держмитслужби № 1097 від 16.11.2009 р., правил внутрішнього трудового розпорядку та службової дисципліни	
Авторитет та повага у колективі	

В органах внутрішніх справ передбачено, що наставники можуть також добиратись із числа ветеранів органів внутрішніх справ, котрі перебувають на пенсії і мають значний досвід роботи, високий кваліфікаційний рівень та бажання працювати з молодими працівниками. Кандидатури наставників у обов'язковому порядку погоджуються зі службою психологічного забезпечення. Із цієї категорії створюється резерв наставників, їх кандидатури обговорюються на зборах колективу, де вони

працюють, а ветеранів – на засіданні ради ветеранів та затверджуються керівником служби, органу, підрозділу.

В органах внутрішніх справ закріплення наставників здійснюється наказом керівника органу, підрозділу одночасно з призначенням працівника на посаду, враховуючи висновки психолога щодо психологічної сумісності наставника та підшефного. У митних органах призначення наставників (за їх попередньою згодою) здійснюється наказом митного органу у триденний термін від дати призначення працівника на посаду, з урахуванням пропозицій керівника підрозділу, в який приймається працівник, кадрового підрозділу та навчально-методичної ради митного органу, а також відділень Спілки ветеранів митної служби України. В аналогічний спосіб і припинення наставництва з негативних мотивів або з інших причин здійснюється наказом митного органу. Матеріали та наказ про припинення наставництва долучаються до особової справи наставника. У разі припинення наставництва з негативних мотивів або при негативній оцінці його діяльності за поданням безпосереднього керівника або керівника кадрового підрозділу митного органу наставник може бути притягнутий до дисциплінарної відповідальності.

В органах внутрішніх справ рішення про завершення наставництва приймається керівником і оголошується наказом на підставі висновку, поданого наставником. В атестаціях на працівників, які є наставниками, в обов'язковому порядку висвітлюється їх робота з підшефними. За умови позитивних результатів наставництва, після його завершення наставник заохочується керівником органу, підрозділу.

Обов'язки наставників нами було об'єднано і узагальнено. До них належать:

- нести відповідальність за стан роботи з підлеглим;
- знати вимоги законодавства України, основні нормативно-правові акти, які регламентують проходження служби в органах внутрішніх справ, і керуватися ними у своїй діяльності;
- складати та затверджувати після погодження з психологом у керівника органу піврічний план індивідуальної роботи з навчання та виховання підшефного з урахуванням загальноосвітньої та спеціальної підготовки, вести щоденник;
- надавати допомогу підшефному в підготовці та виконанні індивідуального плану навчання в ознайомчий період;
- допомагати підшефному в оволодінні обраною професією, роз'яснювати йому особливості проходження служби. У процесі вирішення службових завдань допомагати слідкувати за тим, щоб підшефний постійно опановував теоретичні знання та набував практичних навиків, самостійно вивчав нормативні акти, знав свої права та обов'язки, навчився впевнено володіти табельною зброєю, засвоїв порядок її застосування, грамотно використовував довірену техніку та спеціальні засоби;
- ознайомлювати підшефного з історією та традиціями колективу, де він працює, залучати його до активної участі в громадському житті;
- постійно вивчати (за допомогою психолога) особливості характеру, запити та уподобання працівника. Допомогати йому долати труднощі та раціонально використовувати вільний час, знати його сімейно-побутові умови, за необхідності сприяти їх поліпшенню;
- під власним контролем залучати підшефного до сумлінного виконання службових обов'язків, бути присутнім при виконанні ним складних завдань;

– принципово реагувати на порушення дисципліни підшефним, використовуючи форми громадського впливу, надавати індивідуальну допомогу з метою успішної його адаптації до умов проходження служби в органах внутрішніх справ;

– звітувати про свою роботу з підшефними перед начальником органу та радою наставників. Скласти висновок-звіт після закінчення терміну наставництва і подати його начальнику органу внутрішніх справ для прийняття рішення. Надати пропозиції щодо можливості його самостійної роботи, а також подальшого планування його просування по службі;

– формувати у працівника навички сумлінного виконання своїх службових обов'язків, контролювати виконання поставлених перед ним завдань;

– бути прикладом із дотримання норм професійної етики, неухильно дотримуватись Присяги державного службовця, урочистого зобов'язання посадових осіб митної служби України, правил етики, правил внутрішнього трудового розпорядку та службової дисципліни, сприяти дотриманню їх працівником, стосовно якого здійснюється наставництво;

– постійно підвищувати свій професійний рівень.

Окрім обов'язків, визначено і права наставників. Доцільно зазначити, що порівняльний аналіз засвідчує, що цей аспект є найбільш подібним в органах внутрішніх справ і органах митної служби. Зокрема, майже ідентичними є чотири положення:

– вимагати від працівника сумлінного ставлення до професійної підготовки та проходження служби;

– брати участь в обговоренні питань, що стосуються службової діяльності та поведінки підшефного, захисту його прав та інтересів;

– вносити керівництву органу пропозиції стосовно заохочення або накладення стягнень на підшефного;

– за потреби вносити мотивовані пропозиції керівнику органу або підрозділу про дострокове припинення наставництва або продовження його терміну.

В органах митної служби, окрім вищезгаданих, до прав наставника належать:

– контролювати проходження професійного навчання працівника, наставником якого він призначений, аналізувати його результати;

– брати участь у засіданні атестаційної комісії при проходженні атестації працівником.

В органах внутрішніх справ такі права наставників не передбачені, натомість є право у разі виявлення в підшефного негативних якостей (схильності до зловживання службовим становищем, спиртними напоями, тощо) вносити пропозиції керівництву щодо доцільності подальшого проходження ним служби в органах внутрішніх справ.

Доцільно відзначити, що в органах митної служби і органах внутрішніх справ застосовуються різні терміни щодо особи, яка перебуває під керівництвом наставника. В органах внутрішніх справ застосовується термін “підшефний”, в органах митної служби – “працівник, стосовно якого здійснюється наставництво”. Існує низка обов'язків, які є ідентичними і в органах внутрішніх справ, і в органах митної служби, зокрема:

– неухильно дотримуватися Присяги державного службовця (працівника органів внутрішніх справ), урочистого зобов'язання посадових осіб митної служби України, Дисциплінарного статуту митної служби України, Правил етики (Кодексу честі та Етичного кодексу працівника органів внутрішніх справ України), правил внутрішнього розпорядку;

– наполегливо оволодівати теоретичними знаннями та практичними навиками, у встановлений термін виконувати завдання, передбачені планами індивідуального навчання та індивідуально-виховної роботи;

– постійно підвищувати свій професійний та культурний рівень;

– ретельно виконувати вимоги та поради наставника, опановувати передові форми і методи роботи (вивчати та застосовувати кращий досвід).

Водночас в органах внутрішніх справ є низка обов'язків, які, на нашу думку, дають змогу більш ґрунтовно організувати процес наставництва і відсутність яких в органах митної служби можна вважати недоліком, а саме:

– брати активну участь у громадському житті;

– вміти самостійно, професійно, грамотно, ввічливо спілкуватися з громадянами;

– звітувати про роботу перед колективом та радою наставників органу чи підрозділу, в якому проходить служба.

Окрім того, в органах внутрішніх справ у підшефних є обов'язок стійко переносити всі труднощі, пов'язані з виконанням функціональних обов'язків, що, безумовно, визначається специфікою діяльності органів внутрішніх справ і не може рекомендуватись до включення у відповідні положення інших органів виконавчої влади.

Найбільші відмінності стосуються такого аспекту, як керівництво наставництвом. В органах внутрішніх справ передбачено можливість функціонування такого дорадчого органу, як Рада наставників. Вона створюється за наявності десяти і більше наставників та обирається в складі 3 – 5 осіб одночасно з обранням голови ради на загальних зборах наставників відкритим голосуванням терміном на два роки. До складу ради, а також головою ради може бути обраний наставник (за його згодою) із числа ветеранів МВС України. Склад ради затверджується наказом керівника органу, підрозділу. Про свою роботу рада звітує на загальних зборах колективу органу або підрозділу внутрішніх справ щорічно. Рада планує свою роботу на півріччя з урахуванням завдань виховної та соціально-психологічної роботи. План обговорюється на засіданні ради та затверджується начальником органу.

Рада наставників бере участь у доборі наставників, координує їх діяльність, надає їм методичну та практичну допомогу, вивчає і впроваджує позитивний досвід наставництва, заслуховує на своїх засіданнях звіти наставників та підшефних про виконану ними роботу. Рада наставників має право вносити керівництву органу, підрозділу пропозиції щодо поліпшення підготовки та виховання підшефних, клопотання про заохочення та накладання стягнень на наставників та підшефних.

Відповідальність за організацію наставництва несе керівник органу, підрозділу внутрішніх справ. Він, зокрема, зобов'язаний:

– створити необхідні умови для успішного функціонування наставництва, для чого організувати навчання наставників та їх резерву передовим формам та методам індивідуально-виховної роботи, основам педагогіки та психології, надавати їм всебічну методичну та практичну допомогу;

– створити необхідні умови для спільного несення служб наставником та підшефним, виконання ними оперативно-службових завдань, вивчення підшефним нормативних актів та спеціальної літератури;

– здійснювати контроль за наставницькою діяльністю;

– брати участь у засіданні ради наставників;

- не рідше одного разу на півріччя розглядати стан наставництва в органі, підрозділі на оперативних нарадах, заслуховувати звіти голови ради наставників, окремих наставників про проведену роботу, вживати заходів до її поліпшення;

- з метою оцінки професійного рівня молодого працівника та допуску його до самостійного несення служби розглянути та затвердити висновок-звіт, який додається до особової справи;

- вивчати, узагальнювати і поширювати передовий досвід з організації наставництва, вносити конкретні пропозиції до вищих інстанцій у порядку підлеглості про подальше поліпшення наставницької роботи, підвищення її ролі у вирішенні оперативно-службових завдань.

Відповідальність за організацію наставництва в митному органі несе його керівник та голова навчально-методичної ради митного органу.

Координація здійснення наставництва та контроль за його проведенням в митних органах покладається на кадровий підрозділ та навчально-методичну раду митного органу, відділення Співки ветеранів митної служби України.

Керівництво діяльністю наставників здійснює навчально-методична рада митного органу, яка:

- сприяє створенню необхідних умов для успішного функціонування наставництва, організує навчання наставників передовим формам та методам індивідуально-виховної роботи, основам педагогіки і психології, надає їм всебічну методичну та практичну допомогу;

- здійснює контроль за діяльністю наставників, заслуховує звіти наставників про проведену роботу та вживає заходів щодо її поліпшення;

- вивчає і поширює передовий досвід з організації наставництва, надає конкретні пропозиції керівнику митного органу щодо подальшого поліпшення системи наставництва, підвищення його ролі у вирішенні завдань, поставлених перед митною службою України;

- вносить пропозиції щодо заохочення кращих наставників за підсумками року.

Навчально-методична рада митного органу за результатами розгляду ефективності діяльності наставників надає пропозиції керівнику митного органу щодо їх заохочення або притягнення до дисциплінарної відповідальності.

На жаль, як свідчить практика, інститут наставництва, зокрема в органах внутрішніх справ, не відіграє значної ролі в становленні молодого працівника як професіонала. Найчастіше виконання наставниками своїх функцій стає формальним. На думку фахівців, це зумовлено такими причинами:

- найчастіше наставники не зацікавлені у виконанні своїх наставницьких функцій через відсутність стимулювання цієї діяльності;

- завантаженість на своєму робочому місці часто не дозволяє наставнику приділяти належну увагу молодому працівникові;

- навіть у найбільш досвідчених та підготовлених працівників можуть бути відсутні навички виховної роботи;

- недостатній контроль за роботою наставників з боку начальника підрозділу чи його заступника з питань роботи з персоналом;

- “однобока” розстановка пріоритетів начальником підрозділу, коли на першому плані є розкриття і розслідування злочинів, а робота з молодим поповненням переміщується на дальній план або взагалі виконується формально;

– з огляду на плінність кадрів, розмивається професійне ядро міліції, зменшується кількість досвідчених працівників, і наставниками обираються ті правоохоронці, які мають стаж роботи менше 5 років і самі нещодавно були молодими фахівцями;

– неефективно проводиться робота з ветеранами щодо обрання з їх числа наставників для молодих фахівців [11].

Отже, можемо констатувати, що в органах виконавчої влади на сьогодні існує відносно довготривала практика наставництва – в органах внутрішніх справ, яка, однак, самими фахівцями органів внутрішніх справ визнається такою, що потребує вдосконалення. Досвід органів внутрішніх справ у сфері наставництва значною мірою було перенесено в органи митної служби, однак, враховуючи нетривалий період впровадження (менше двох років), на сьогодні видається передчасним робити висновки щодо ефективності такого досвіду.

Література

1. Основні інноваційні положення нового Закону України “Про державну службу” [Електронний ресурс]. — 2012. — Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547544&cat_id=557278.

2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

3. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України № 4050-17 від 17.11.2011 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

4. Чорнобиль І. Механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади / І. Чорнобиль / Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 31 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. — С. 279—289.

5. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. — 2010. — № 1. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf>.

6. Там само.

7. Федоров К. Л. Проблеми професійної адаптації молодих фахівців органів внутрішніх справ до умов службової діяльності / К. Л. Федоров, А. В. Юрченко, А. В. Чернігова // Науковий вісник Юридичної академії МВС [Текст]. — 2002. — № 1. — С. 278—285.

8. Андрєєва Г. В. Наставництво як фактор мотиваційного впливу на молодих фахівців органів внутрішніх справ / Г. В. Андрєєва, О. Ю. Чапала // Право і безпека [Електронний ресурс] : наук. журн. — 2010. — № 5(37). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pib/2010_5/PB-5/PB-5_66.pdf.

9. Про організаційно-нормативне забезпечення виховної роботи з особовим складом органів та підрозділів внутрішніх справ [Електронний ресурс] : Наказ МВС № 1458 від 25.11.2003 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.

10. Про затвердження Положення про наставництво в митній службі України [Електронний ресурс] : Наказ Державної митної служби України № 144 від 01.03.2011 р. — Режим доступу : <http://www.ligaweb.customs.gov.ua/lzch/ch/document/0F6A0BН9>.

11. Там само.

**I. Chornobyl,
O. Chornobyl**

**THE CONTEMPORARY STATE OF MENTORSHIP IMPLEMENTATION
IN THE EXECUTIVE BODIES OF UKRAINE**

The actual experience of mentorship realization in the executive bodies of Ukraine is analyzed. In particular, the practice of mentorship in the internal affairs bodies and the customs service has been scrutinized. Main problems connected with functioning of mentorship as instrument of the adaptation of personnel in executive bodies are identified.

Key words: mentorship, executive bodies, adaptation of personnel, mentor, trainee.