УДК 005.963.2:35.08 DOI:10.12737/18230

ТЕХНОЛОГИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ: ТРУДНОСТИ НА ЭТАПЕ ВНЕДРЕНИЯ

Савчук Д.А.[1]

В статье рассмотрен механизм внедрения на государственной гражданской службе технологии наставничества, которая на первый взгляд может показаться очень простой и естественной. Тем не менее, проведенный анализ опыта внедрения данной технологии выявил ряд трудностей, приводящих к формализации процесса наставничества и препятствующих эффективному его применению. Предложенное решение может способствовать развитию и популяризации института наставничества на государственной гражданской службе, обеспечивая преемственность знаний, опыта и традиций.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, наставничество, кадровые технологии, адаптация государственных служащих.

MENTORING TECHNOLOGY AT CIVIL SERVICE: DIFFICULTIES AT THE STAGE OF IMPLEMENTATION

SAVCHUK D.A. — Candidate of Sociological Studies, Doctoral Candidate of Saint Petersburg State University of Economics (Russian Federation, Saint Petersburg), e-mail: dept.kipie@unecon.ru

The article deals with the analysis of implementation of mentoring technology at civil service and reviews the difficulties appearing during this process and decreasing its effectiveness and the expected results. The offered measures are intended to promote and develop the mentoring technology at civil service, thus to provide the continuity of proficiency and traditions.

Keywords: civil service, mentoring, personnel management, adaptation of civil servants.

Актуальность работы обусловлена в том числе фактом признания научным сообществом государственной службы субъектом управления. Социология управления в качестве социологической теории с развитой методологией предоставляет возможность проанализировать систему подготовки управленческих кадров высшего звена путем внедрения и активного применения технологии наставничества.

Рассматриваемая социальная технология призвана восполнить пробел в проводимой работе по формированию кадрового потенциала системы государственного управления. Предполагаемый к внедрению уже на ранних этапах трудовой деятельности институт наставничества позволяет сформировать необходимые управленцу качества, а также выработать у государственных служащих верную позицию к исполнению своих должностных обязанностей».

В настоящее время Российское Правительство проводит масштабные реформы, направленные на укрепление государства и охватывающие все сферы жизни страны. Среди приоритетных целей

Савчук Дмитрий Александрович — кандидат социологических наук, докторант Санкт-Петербургского государственного экономического университета, e-mail: dept.kipie@unecon.ru.

Адрес: 191023, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Садовая, д. 21

– создание системы эффективной и профессиональной государственной службы как главного исполнителя государственных стратегий и задач.

На сегодняшний день разработана федеральная программа «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015— 2018 годы)», призванная повысить эффективность работы государственной службы. Минтрудом России подготовлен соответствующий проект Указа Президента Российской Федерации «О федеральной программе «Развитие государственной службы Российской Федерации (2015 — 2018 годы)» и плане мероприятий по развитию государственной службы Российской Федерации (2015 — 2018 годы)». Перспективы развития государственной службы во многом зависят от степени вовлеченности служащих в процессы ее совершенствования, таким образом, одной из главных стратегий программы является формирование и развитие кадрового потенциала, в том числе путем внедрения различных социальных и управленческих технологий. Реализация поставленных задач видится в первую очередь в оптимизации системы управления кадровыми процессами, направленными на формирование кадрового потенциала государственной службы, успешное его профессиональное развитие и использование и, как следствие, – повышение эффективности работы государственной службы в целом.

Одним из ключевых направлений политики управления кадровым потенциалом является поиск путей раскрытия и наиболее эффективного использования способностей работников согласно поставленным целям предприятия, сохраняя при этом атмосферу конструктивного сотрудничества как внутри коллектива, так и между различными социальными группами[1].

Заданный государством высокий темп проведения реформ во всех сферах общественной жизни требует от государственных служащих высокой профессиональной подготовки и развитых навыков адаптации в быстро изменяющихся условиях. С целью обеспечения должного уровня знаний и умений служащих, впервые поступивших на государственную службу, и достижения ими эффективных результатов деятельности необходимо должным образом проводить адаптацию госслужащих, поддерживать непрерывность их обучения новым навыкам и умениям, а также получение новых знаний, зачастую без отрыва от их основной работы. Решение данных задач возможно с применением такой кадровой технологии, как наставничество, которая активно применялась в советское время, но была мало востребована в 90-е годы XX века.

Наставничество как форма обучения появилось еще в древние времена, когда подготовка новых ремесленников проходила под руководством мастера. Иными словами, на протяжении обучения новичок получал профессиональные навыки от опытного, владеющего ремеслом наставника непосредственно на рабочем месте с помошью наблюдения и повторения действий мастера, начиная от простого к самому сложному, под его контролем. А полностью самостоятельно осуществлять профессиональную деятельность мог, только став мастером. Согласно определению наставничества Л.В. Лебедевой, наставничество можно отнести к «эффективной форме межличностной коммуникации, на основе которой под влиянием опытного специалиста выполняется целеустремленное развитие молодого специалиста»[2].

В 1930-е годы в связи со становлением нового государственного устройства и бурным ростом производства остро стоял вопрос о нехватке профессионально подготовленных кадров, и наставничество оказалось наиболее эффективным и быстрым методом профессионального обучения кадров непосредственно на производстве. Данная кадровая технология, успешно функционировавшая на протяжении всего советского периода и достигшая наивысшего расцвета в

[1] Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. М.: Изд-во ЛКИ, 2010. — С. 3.
[2] Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие/Под ред. Т.В. Ивановой. - М.: Изд-во Юнити-Дана, 2006. – С. 10.

1970-х годах, была не только формой поддержки и передачи профессиональных знаний новым сотрудникам, но и формой их нравственного воспитания.

Со времен перестройки этот метод так и не нашел распространения в сложившихся рыночных условиях в связи с жесткой конкуренцией. Практически забыли о нем и на государственной гражданской службе. Тем не менее, в последнее несколько лет, несмотря на разработку новых кадровых технологий, он вновь приобретает актуальность, хотя и в несколько усовершенствованном виде.

Опыт использования в государственной и бизнес-среде такой технологии, как наставничество, или, как его еще называют в литературе «менторство» (от лат. «mentor» – наставник), или «менторинг» (от англ. «mentoring» – наставничество), активно изучается как отечественными (Е.Г. Антосенков, Б.С. Гершунский, В.А. Сластенин, Ю.Е. Еремина, А.Л. Жуков, Е.В. Андриенко, Е.С. Самойлова и др.), так и зарубежными (Г. Бей, К. Крэм, Г. Льюис, Д. Клаттербак, Г. Беккер, Д. Максвелл и др.) учеными. Однако многие вопросы, затрагивающие механизмы наставничества, его формы и методы, до сих пор не решены в теоретическом плане и остаются дискуссионными.

Исследования показывают, что подготовить начинающего сотрудника к трудовой деятельности в рамках требований организации должным образом не может ни один внешний преподаватель или консультант[1]. Наставничество предполагает такую систему подготовки, при которой обучение проходит непосредственно на рабочем месте и строится не только на решении профессиональных задач, но также учитывает корпоративную культуру данной организации. Не следует забывать, что передаваемый наставником своему ученику опыт может быть уникальным.

Столь возросшее внимание к институту наставничества в современных условиях можно также объяснить и тем, что наставничество выполняет такие необходимые в настоящий момент социальные функции, как[2]:

- формирование профессионально-значимых качеств у молодых служащих через знакомство с историей и традициями государственной службы;

- становление активной гражданской и жизненной позиции, сознательности и ответственного отношения к службе на примере более опытных сотрудников.

Существует несколько моделей наставничества (классическое наставничество или «менторство», «коучинг», «супервизия», «консультирование» и др.), которые можно дифференцировать согласно их целям и методам, но все они основаны на едином принципе взаимодействия сотрудников в пределах одной структуры с целью передачи профессиональных навыков, знаний и культуры организации[3].

Выделяют также два основных вида наставничества согласно его целям, участникам и культуре организации:

1. Формальное[4]: поставлены четкие цели; оговорены ожидания организации от наставника и ученика, а также между ними определены структура и формы прохождения наставничества; обязательна итоговая оценка ученика и наставника.

---

[1] Малахова О.В., Лозинская С.И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) // Вестник государственного и муниципального управления. –2015. –№1. – С. 82-90.

[2] Маюров Н.П., Трофимова Т.А. Роль традиций в профессионально-нравственном воспитании сотрудника органов внутренних дел // Пробелы в российском законодательстве. –2010. – №2. – С. 285-287.

[3] Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В.А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

[4] Clutterbuck D. How formal should your mentoring programme be? / Mentors and Mentees – The Competence Conundrum / Developing Mentor Competencies/ Evaluating Mentoring, 2005

2. Неформальное: возникает и осуществляется на основе общих интересов и взаимоотношений между сотрудниками.

На основании проведенного анализа применения технологии наставничества в ходе пилотного проекта, реализованного в различных государственных ведомствах, Министерством труда Российской Федерации в 2013 году был разработан «Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе». В инструментарии обозначены цели и задачи наставничества, а также даны общие методические рекомендации по внедрению и использованию данной кадровой технологии в структуре государственной гражданской службы. Наставничество в государственных структурах предложено применять для решения следующих задач[1]:

- успешное прохождение периода адаптации гражданских служащих в новых для них условиях осуществления служебной деятельности;
- ускорение процессов вхождения в профессиональную деятельность и реализации самостоятельного качественного и ответственного выполнения функциональных обязанностей согласно требованиям замещаемой должности;
- снижение текучести кадров, создание благоприятной атмосферы для формирования сплоченного, ответственного и компетентного коллектива;
- развитие профессионально-значимых личностных качеств служащих;
- формирование кадрового резерва.

Предлагаемая модель организации и внедрения наставничества для системы государственной гражданской службы предполагает реализацию четырех этапов:

- организационный (осуществляется подготовка требуемой документации, выбор форм наставничества, а также ответственных за проведение наставничества лиц);
- выбор и назначение наставников и учеников, т.е. лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- прохождение наставничества (утверждаются формы, методы, инструменты и перечень мероприятий для реализации процесса наставничества);
- завершение наставничества (этап подведения итогов, заполнение формализованных отчетов (в виде анкет), обработка данных отчетов и поощрение наставников по результатам проведенной работы).

На первый взгляд система наставничества может показаться довольно простой, одновременно с этим это многофакторный процесс, требующий тщательной подготовки и реализации. В противном случае он может не принести ожидаемых результатов или же попросту оказаться неэффективным.

Среди основных ошибок при внедрении системы наставничества, которые могут свести на нет все достоинства данной технологии, можно выделить следующие[2]:

- отсутствие принципа системности при внедрении программ наставничества. Необходима тщательная предварительная методическая подготовка для последующего взаимосвязанного поэтапного внедрения программ с целью получения долгосрочного эффекта от данной технологии. В ином случае отсутствие единых целей, задач и методов может привести к тому, что отношение участников к данному процессу будет лишь формальным. Периодическая оценка персонала позволяет получить необходимую информацию для построения программ, определить

[1] Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России 18 ноября 2013 г.) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант Плюс».
[2] Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. – СПб.: Речь, 2006. – 144 с.

компетенции и стандарты выполнения работы, а также наметить планы дальнейшего профессионального развития сотрудников и найти кандидатов для создания кадрового резерва;

- неудовлетворительная организация процесса – директивность внедрения программ, недостаточно продуманная мотивация служащих, неопределенность при определении обязанностей, недостаточно точно поставленные цели и задачи, отсутствие регламента оценки и пр. – приводит к сопротивлению служащих участвовать в программе, к отсутствию энтузиазма и интереса к ней, а также ставит под удар процесс внедрения наставничества в целом;

- отсутствие специальных мероприятий по развитию навыков наставников и иных мер подготовки и оказания поддержки наставникам, может отрицательно сказаться как на профессиональной подготовке учеников, так и на их оценке наставником.

Отдельно хотелось бы рассмотреть вопрос о мотивации сотрудников к участию в программе в качестве наставников. В Методическом инструментарии предложены как материальные (выплата денежных премий, внесение предложения о повышении в должности), так и психологические (объявление благодарности, награждение отличительными знаками, появление на Доске почета и пр.) меры по стимулированию работы наставников, показавших высокие результаты. Тем не менее, как показывает анализ региональных практик применения наставничества на государственной гражданской службе, возникает ряд трудностей, связанных с недостаточной разработанностью положений, касающихся наставников, в частности:

- не установлено четкое нормирование труда наставников, иными словами, сколько своего рабочего и личного времени должен уделять наставник своему ученику;

- формальное отношение к выбору и утверждению кандидатуры на роль наставника без должной сопроводительной работы и подготовки;

- не всегда учитывается снижение производительности труда самого наставника в связи с дополнительной нагрузкой;

- недостаточно эффективные меры для повышения мотивации наставников.

Данных ошибок можно избежать, проведя дополнительный «подготовительный» этап, который поможет избежать директивности и формализации при внедрении технологии наставничества в структуру государственной гражданской службы. В ходе данного этапа необходимо предпринимать шаги, направленные на подготовку и разработку четкой структуры и программы действий по внедрению наставничества:

- провести работу со служащими по ознакомлению с программой проведения наставничества;

- организовать мероприятия для двустороннего обсуждения программы с сотрудниками («круглые столы», конференции и пр.) в качестве системы обратной связи;

- провести предварительную оценку служащих, чтобы выявить наиболее подходящих кандидатов для работы наставниками;

- разработать программу по подготовке наставников;

- сформировать высокую заинтересованность участия в программе;

- разработать единую систему поощрений для наставников и т.д.

Главными условиями для всех предложенных мероприятий являются: согласованность всех действий друг с другом, все элементы программы должны быть разработаны в едином ключе согласно главной цели и задачам, а также детально проработаны. Всеми силами следует стараться не допускать директивности при назначении наставников, в противном случае не удастся избежать их негативного или формального отношения к данному виду деятельности.

Успешно внедренная технология наставничества будет способствовать преемственности знаний, накопленного опыта, умений и навыков, сохранению целостности традиций государственной службы, помогая органически объединить обучение профессиональному мастерству с воспитанием, а также самовоспитанием личности.

Библиография/References:

1. Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Коуч-наставничество, как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. – СПб.: Речь, 2006. – 144 с.

2. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

3. Малахова О.В., Лозинская С.И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №1. – С. 82-90.

4. Маюров Н.П., Трофимова Т.А. Роль традиций в профессионально-нравственном воспитании сотрудника органов внутренних дел // Пробелы в российском законодательстве. – 2010. – №2. – С. 285-287.

5. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. Т.В. Ивановой. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2006. – С. 10.

6. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. – М.: Изд-во ЛКИ, 2010.

7. Clutterbuck, D. How formal should your mentoring programme be? / Mentors and Mentees – The Competence Conundrum / Developing Mentor Competencies/ Evaluating Mentoring, 2005

8. Kram, K. Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life., 1985

9. Maxwell, J. Mentoring 101: What every leader needs to know. Thomas Nelson, Inc., 2012. 128 p.

1. Gorshkova, E.G., Bukharkova, O.V. (2006) Kouch-nastavnichestvo, kak instrument razvitiia biznesa [Coaching as a Tool for Business Development]. Prakticheskoe rukovodstvo. – SPb.: Rech'. – 144 p. (In Russ.)

2. Klishch, N.N., Ianvarev, V.A. (2014) Nastavnichestvo na gosudarstvennoi sluzhbe – novaia tekhnologiia professional'nogo razvitiia gosudarstvennykh sluzhashchikh (zarubezhnyi i rossiiskii opyt nastavnichestva na gosudarstvennoi sluzhbe) [Mentoring in the system of Public Service – a New Technology of Government Officials Professional Development]: Preprint WP8/2014/01. – M.: Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki. – 64 p. (In Russ.)

3. Malakhova, O.V., Lozinskaia, S.I. (2015) Nastavnichestvo v sisteme gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii (regional'nyi opyt) [Mentoring in the system of Public Civil Service of the Russian Federation (regional experience)] // Vestnik gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia [Journal of Public and Municipal Administration]. – №1. – P. 82-90. (In Russ.)

4. Maiurov, N.P., Trofimova, T.A. (2010) Rol' traditsii v professional'no-nravstvennom vospitanii sotrudnika organov vnutrennikh del [Role of traditions in Professional Development of an Internal Affairs Officer] // Probely v rossiiskom zakonodatel'stve [Gaps in Russian Legislation]. –№2 –P.285-287.(In Russ.)

5. Menedzhment. Praktikum [Management. Practicum]: Ucheb. posobie/Pod red. T.B. Ivanovoi. - M.: Izd-vo Iuniti-Dana, 2006. – P. 10. (In Russ.)

6. Reimarov, G.A. (2010) Kompleksnaia otsenka personala. [Complex Personnel Assessment] M.: Izd-vo LKI. (In Russ.)