

УДК 35.008

**НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЧАСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ФИЛОСОФИИ  
ПО РАБОТЕ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ****MENTORING AS PART OF THE MANAGEMENT PHILOSOPHY  
FOR WORKING WITH HUMAN RESOURCES IN THE CIVIL SERVICE**

©Селивоненко О. Г.

*канд. пед. наук, Среднерусского института управления  
Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,  
г. Орел, Russia, selivonenkoog@mail.ru*

©Selivonenko O.

*Ph.D., Central Russian Institute of management  
Russian Academy of national economy  
and state service under the President of the  
Russian Federation, Orel, Russia, selivonenkoog@mail.ru*

*Аннотация.* Наставничество рассматривается как метод управления персоналом, используемый для формирования и развития специалистов и управленческих кадров на рабочем месте. Наставничество ориентировано на формирование долгосрочного сотрудничества на основе взаимовыгодной профессиональной деятельности, позволяющей достигать и цели организации, и интересы работника. Наставничество рассматривается не только как механизм передачи знаний и навыков новичкам, но и правил поведения в коллективе, законов того или иного типа организационной культуры. В статье определены технологические особенности успешного внедрения системы наставничества на государственной гражданской службе, а также названы условия успешного функционирования системы наставничества в организации.

*Abstract.* Mentoring is seen as a method of personnel management that is used for the formation and development of specialists and management personnel at the workplace. Mentoring is aimed at establishing long-term cooperation based on mutual professional activity, allowing to achieve the goals of the organization and the interests of the employee. Mentoring is considered not only as a mechanism to transfer knowledge and skills to beginners, but also rules of conduct in the team, of the laws of one or another type of organizational culture. The article defines the technological features of the successful introduction of a mentoring system in the civil service, and identifies conditions for successful functioning of a mentoring system in your organization.

*Ключевые слова:* наставничество, взаимодействие, развитие профессионального потенциала, организационная культура.

*Keywords:* mentoring, collaboration, developing professional capacity, organizational culture.

Наставничество выступает как форма взаимодействия опытных работников и новичков. В контексте воспитательной и обучающей деятельности наставничество является древнейшей формой передачи опыта. Наставниками всегда, вне зависимости от сферы деятельности, называли тех, кто обучает других. Наставничество, как метод управления персоналом, в любой организации используется для формирования и развития специалистов и управленческих кадров на рабочем месте. Основная цель наставничества - формирование ориентации на долгосрочное сотрудничество с организацией на основе взаимовыгодной

профессиональной деятельности, позволяющей достигать и целей организации, и интересов работника.

В последние годы наставничество, как механизм передачи знаний, получает все большую востребованность в организациях различных форм собственности. Это связано с тем, что во всех сферах деятельности в условиях современного социально-экономического развития общества возрастает роль технологии работы с кадрами, что, соответственно, предполагает применение разнообразных форм, методов, механизмов, позволяющих совершенствовать процесс развития человеческого потенциала. В частности, неоднократно этот вопрос поднимается в управлении государственной гражданской службой Российской Федерации как в отношении самого качества деятельности работников государственных органов власти, так в отношении подготовки кадров.

В исследовательской литературе представлено несколько вариантов определения понятия «наставничество»:

– наставничество как способ передачи знаний и навыков от более опытного к менее опытному для достижения долгосрочных целей;

– наставничество, как помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на новый уровень знаний, профессиональных навыков;

– наставничество как процесс неофициальной передачи знаний, социального капитала и психосоциальной поддержки, которая воспринимается реципиентом как релевантная (имеющая отношение) для работы, карьеры или профессионального развития, взаимодействие, в данном случае, осуществляется между более опытным и профессионально развитым сотрудником и новым специалистом;

наставничество как механизм передачи новичкам правил поведения в коллективе, так как происходит адаптация к законам того или иного типа организационной культуры [1, с. 41].

Наставничество на государственной гражданской службе необходимо рассматривать как целенаправленную деятельность руководителей и наиболее опытных сотрудников государственного органа по подготовке к самостоятельному, качественному и инициативному выполнению служебных обязанностей гражданскими служащими, впервые принятыми на государственную службу, включенными в кадровый резерв или получившими назначение на новую должность. В системе государственной гражданской службы наставничество применяется для оказания помощи государственным гражданским служащим Российской Федерации в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, для адаптации в коллективе, а также в воспитании дисциплинированности.

Анализ теории и практики показывает, что наставничество в государственном секторе должно концептуально отличаться от наставничества в частном секторе. Частный сектор ориентирован на прибыльность, а успех работы измеряется с точки зрения обеспечения рентабельности. В государственном секторе основной целью является удовлетворение потребностей населения. Работа в государственных органах имеет более стабильный и постоянный характер. Как отмечают в своем исследовании Январев В. А. и Клищ Н. Н., несмотря на то, что в частном и государственном секторах присутствуют схожие принципы лидерства и типы задач, стоящие перед обоими секторами (например, подотчетность, эффективность, производительность на основе результатов), в контексте государственной службы они отличаются [2, с. 35].

Зарубежные и отечественные исследователи технологий наставничества отмечают, что менеджеры в государственном секторе подотчетны политикам, вышестоящим руководителям, а также широкой общественности. Таким образом, их задачи в плане подотчетности считаются более сложными, чем в частном секторе. Главная цель механизмов и программ наставничества в частном секторе индивидуалистическая и представляет собой элитарный путь к продвижению. В государственном секторе этот подход рассматривается

как нарушение, поскольку государственная служба предполагает «функцию развития культуры управления и обслуживания» основной. На государственной службе наставничество должно использоваться как средство укрепления и расширения основных общественных ценностей, основанных на служении более широким общественным интересам, а не как вклад в стремительный взлет физических лиц в организации. Особое внимание обращается на то, что в государственном секторе наставничество должно быть направлено на развитие «взрослых сотрудников», а не на карьерный взлет молодых сотрудников. В связи с этим рассматриваются три основных типа программ наставничества, работающих в государственном секторе: программы наставничества для новых сотрудников, программы наставничества для существующих или потенциальных лидеров и программы наставничества как административно-воспитательной стратегии [2, с. 42].

Систему наставничества на государственной гражданской службе необходимо рассматривать не просто как еще одну управленческую инициативу, а как неотъемлемую часть всей управленческой философии и стратегии по работе с человеческими ресурсами. Наставничество на государственной гражданской службе направлено на решение следующих задач: сокращение сроков обучения основам профессиональной деятельности; формирование способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные профессиональные задачи по занимаемой должности; адаптация к организационной культуре, усвоение традиций и правил поведения в государственном органе.

Система наставничества представляет собой конкретный перечень действий каждого участника и содержит правила и нормы по реализации этих действий [3, с. 92].

Представляется необходимым определить технологические особенности успешного внедрения системы наставничества. В первую очередь необходим четкий алгоритм внедрения системы наставничества в систему работы с кадрами государственной службы: четко регламентированное задание для участвующих сотрудников, время, затрачиваемое на наставничество, а также рассмотрение участия в технологии наставничества как положительного легитимного опыта. Конечно же, все участники процесса наставничества должны быть подготовлены к своей роли. Для этого в системе государственной гражданской службы необходимо принять нормативные акты, регулирующие процесс наставничества, необходимо нормативное закрепление индивидуальных планов и программ по адаптации молодых кадров, необходимы и должностные инструкции для наставников.

При этом важно назвать условия успешного функционирования системы наставничества.

1. Наставничество имеет долгосрочную направленность. Наставник работает со своим подопечным на протяжении всего адаптационного периода, который не всегда охватывается только испытательным сроком.

2. Наставником может выступать государственный гражданский служащий, не относящийся непосредственно к линейной управленческой структуре, но обладающий более широким опытом, отвечающим потребностям молодого сотрудника.

3. Наставник концентрируется на целях и устремлениях новичка, которые могут иметь отношение, как к конкретным объектам профессиональной деятельности, так и к сферам, не имеющим непосредственного отношения к государственной службе.

4. Наставничество предполагает наличие таких организационно-коммуникативных навыков, которые бы позволяли создавать условия, где молодой сотрудник сам проявлял инициативу и предпринимал бы целенаправленные действия.

5. Наставник может выполнять различные роли в рамках наставнических отношений, так как его задача – передать накопленный опыт молодым кадрам.

6. Наставничество реализуется в формате один на один по темам, которые определяются консультируемым (объектом наставничества).

Эффективность применения наставничества на государственной гражданской службе можно определять по следующим показателям:

- работа не вызывает у вновь принятого сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
- новичок овладел необходимым объемом знаний и навыков;
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и начальства;
- служебные показатели сотрудника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
- выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой новичок связывает свое будущее;
- молодой госслужащий чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего профессионального вклада справедливой;
- удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом;
- установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой
- поведение новичка отвечает требованиям его должности и начальства.

Представленная технология наставничества как технология работы с человеческими ресурсами на государственной гражданской службе носит рекомендательный характер. В каждом государственном органе индивидуально решается, нужно ли ее использовать и в каком объеме.

*Список литературы:*

1. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. М.: Нар. Образование, 2013. С. 41.
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): Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 35.
3. Селивоненко О. Г. Кадровый консалтинг и аудит: Учебно-методическое пособие. Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС. 2014. С. 89.

*References:*

1. Andreev, V I. Samorazvitie menedzhera. M.: Nar. Obrazovanie, 2013. S. 41.
2. Klishch N. N., Yanvarev V. A. Nastavnichestvo na gosudarstvennoi sluzhbe — novaya tekhnologiya professionalnogo razvitiya gosudarstvennykh sluzhashchikh (zarubezhnyi i rossiiskii opyt nastavnichestva na gosudarstvennoi sluzhbe): Nats. issled. un-t “Vysshaya shkola ekonomiki”. M.: Izd. dom Vysshei shkoly ekonomiki, 2014. S. 35.
3. Selivonenko O. G. Kadrovyy konsalting i audit: Uchebno-metodicheskoe posobie. Orel: Izd-vo OF RANKhiGS. 2014. S. 89.