

УДК 316

НАСТАВНИЧЕСТВО В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

Г.В. Макарова

Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского

В статье рассматривается вопрос использования института наставничества в управлении персоналом государственной гражданской службы. В настоящее время перед органами государственной власти нашей страны стоят стратегические задачи, направленные на социально-экономическое развитие, повышение качества жизни населения. Это требует эффективной работы аппарата государственного управления, высокопрофессиональных специалистов в системе государственной гражданской службы. В управлении персоналом гражданской службы применяются различные социальные технологии. Особое место в адаптации и социализации специалистов, передаче необходимых профессиональных знаний и навыков принадлежит институту наставничества.

Ключевые слова: институт наставничества, управление персоналом государственной службы, социальные технологии, социализация.

Управление персоналом государственной службы в условиях реализации очередного этапа развития государственной гражданской службы направлено на формирование профессионального корпуса чиновников и эффективное использование кадрового потенциала института государственной службы для обеспечения качественного государственного управления.

Новые направления в кадровой политике по формированию высокопрофессионального корпуса государственных служащих предполагают целенаправленную работу руководителей государственных органов и кадровых служб по улучшению качественного состава, созданию условий для их профессионального развития и должностного роста [5].

Необходимо отметить, что субъект – объектная деятельность государственных служащих – это двухсторонний, управляемый, многогранный и непрерывный процесс. В качестве субъекта управления выступают представители нанимателя (руководители государственных органов) и кадровые службы, имеющие социально-функциональный статус, в качестве объекта управления выступают государственные служащие. Управленческое воздействие на субъект управления в данном случае осуществляется посредством создания системы управления. Важная роль в данной системе принадлежит социальным технологиям, одной из которых, можно сказать незаслуженно забытой и заново используемой, является институт наставничества.

«Несмотря на глубокие корни традиции наставничества, единого устоявшегося термина для обозначения этого феномена не прижилось, и в настоящее время в менеджериальных науках зачастую на равных используются слова «супервизия» (*supervision*), «менторинг» (*mentoring*), «консультирование» (*consulting*) и «коучинг» (*coaching*). Язык объективно отражает процессы дифференциации в моделях наставничества. С развитием психологии и менеджериальных наук, появлением дифференцированных инструментов в регулировании занятости, в обучении и развитии персонала, вошли в обиход новые модификации наставничества: *buddying*, *shadowing*. Но все эти процессы объединяет, как правило, наличие общего ядра: в их основе лежит парное взаимодействие двух сотрудников в рамках одной (реже разных) организации в целях управления знаниями (передачи знаний, профессиональных навыков, культуры)» [7].

Рамки компетенции кадровых включают в себя управление профессиональными ресурсами, в том числе их профессиональное развитие; планирование карьеры, расстановку и использование, обеспечение профессионально-квалификационного и должностного роста на основе объективной оценки личных и профессиональных качеств, мотивацию эффективной деятельности персонала. При этом руководители, кадровые службы, регулируя социальные отношения между субъектом и объектом государственного управления, должны обеспечить

эффективность профессиональной служебной деятельности государственных служащих и повышении их профессионального уровня. Важная роль в процессе становления гражданина, впервые пришедшего в систему государственной гражданской службы, либо впервые назначенного на должность, отводится наставничеству.

Президентом Российской Федерации В.В. Путиным Указом от 07.05. 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» в целях реформирования и развития государственной гражданской службы была поставлена задача развития института наставничества. Однако до сегодняшнего дня в законодательство не внесены соответствующие дополнения, регулирующие институт наставничества в системе государственной гражданской службы.

Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации в 2013 разработан и утвержден методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, дано определение наставничеству как «кадровой технологии, обеспечивающей передачу посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному и определены его цели, а именно, оказание помощи государственным гражданским служащим Российской Федерации (далее - гражданские служащие) в их профессиональном становлении, приобретении профессиональных знаний и навыков выполнения служебных обязанностей, адаптация в коллективе, а также воспитание дисциплинированности» [3].

В первую очередь в наставничестве нуждаются лица, впервые назначенные на должности государственной гражданской службы и лица, назначенные на новую должность, как правило, руководящую. Для того, чтобы начать выполнять свои должностные обязанности качественно в максимально короткие сроки и успешно пройти адаптацию, овладеть организационной культурой, новыми профессиональными знаниями и компетенциями данная категория работников нуждается в помощи со стороны наставника.

По результатам социологического исследования Института государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, в организации и проведении которого принимал участие автор, содержание организационной культуры современной организации составляют: средства, способы, традиции взаимодействия сотрудников в процессе совместной деятельности - считают 39,6% мужчин и 41,5 женщин, система устойчивых ценностей и норм поведения в организации – 47,6% и 50,48% соответственно, нормативно-правовая база организации – 37,6% мужчины, 38,1% - женщины; высокое качество работы с персоналом организации, обеспечивающее максимальную реализацию его профессионального опыта [4 с.119]. Именно наставник должен оказать помощь наставляемому в овладении организационной культурой организации, в том числе научить взаимодействию с сотрудниками как по вертикали, так и по горизонтали, навыкам совместной деятельности и командной работы, этике и нормам служебного поведения, основами знаний нормативно-правовой базы. Руководители органов государственной власти, структурных подразделений и кадровых служб обязаны создать все условия для максимальной реализации профессионального опыта сотрудника.

Особая поддержка необходима молодым специалистам, выпускникам вузов. Среди респондентов в возрасте до 29 лет, ответивших на вопрос «Насколько остро сегодня стоят следующие проблемы, связанные с молодыми специалистами, поступившими на работу», в качестве острых были названы следующие проблемы: профессиональная социализация в производственной среде – 41,9%; адаптация в среде работников организации – 38,6%; социальная защищенность – 36,5% [4 с.149]. Таким образом, вопросы профессиональной социализации в производственной среде и адаптации являются важными для молодых специалистов. Именно наставник, назначенный из числа наиболее опытных и профессиональных сотрудников, призван содействовать скорейшему преодолению этих трудностей.

Существует точка зрения о том, что наставник и наставляемый могут быть обоюдно интересны и необходимы друг другу, что подтверждается практикой. В систему государственной службы приходят не только выпускники вузов, но и уже состоявшиеся профессио-

налы в определенной сфере, но не имеющие стажа гражданской службы и не знающие на практике ее особенностей. Прохождение гражданской службы значительно отличается от обычной трудовой деятельности, в первую очередь оно регулируется нормами специального законодательства, государственный служащий обязан соблюдать запреты и ограничения, соблюдать нормы и этику служебного поведения, исполнять должностной и административный регламент. Каждый гражданин, поступая на государственную гражданскую службу должен осознавать, что институт гражданской службы выполняет социально-сервисную функцию и гражданский служащий должен быть готовым самоотверженно служить государству и гражданам, понимать ту меру высокой ответственности, которую он принимает на себя. Сегодня многие гражданские служащие вовлечены в процесс оказания государственных услуг, и от того насколько качественно и оперативно будет выполняться данная работа зависит не только оценка служебной деятельности конкретного гражданского служащего, но и авторитет органа государственной власти, который он представляет [6].

На этапе вхождения в систему государственной гражданской службы данной категории гражданских служащих необходим наставник. Заслуживает внимания совет Драйдена Г., Вос Д. о том, что «что бы вы не хотели изучить, обнаружите, что многие люди уже учили это до вас. Когда вы определите свои цели, найдите энтузиаста, к которому вы сможете обратиться за конкретным советом. Еще лучше, если вы сможете обмениваться с ним опытом и навыками [1 с. 187]. Поисками таких энтузиастов должны в первую очередь заниматься кадровые службы органов государственной власти, на которых возложены функции управления персоналом. Подбор хорошего наставника является сложным процессом. На практике случается так, что часть лиц, считающих себя профессионалами, не хотят раскрывать секреты своего мастерства, ссылаясь на загруженность, либо по иным причинам. Происходит непонимание того, что знания, которыми мы обладаем, но не применяемые на практике, не имеют большой ценности, быстро устаревают и не способствуют прогрессу. Избавление от барьеров, мешающих людям гордиться своим мастерством и получать удовольствие от обучения, высвобождает реальный потенциал организации [1 с. 508]. Задача руководителей, кадровых служб как субъектов управления состоит в поиске профессиональных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и испытывающими потребность ими поделиться. Профессионалы высокого класса в любом деле всегда ищут учеников, которые придут им на смену, - ибо это самая лучшая память, которую они могут оставить после себя [2].

Заслуживает внимания опыт Брянской области по внедрению наставничества как социальной технологии, где в одной из первых была разработана нормативная база. Указом Губернатора Брянской области от 01 ноября 2013 года № 559 «Об утверждении Положения о наставничестве в администрации Губернатора Брянской области и Правительства Брянской области, исполнительных органах государственной власти Брянской области» (с последующими изменениями) определен порядок реализации данной социальной технологии в системе государственной гражданской службы Брянской области.

Целью наставничества является подготовка лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к вхождению в должность, минимизация периода его профессионального становления, развития и должностной адаптации, помощь в приобретении профессиональных знаний и умений, способствующих качественному выполнению должностных обязанностей.

Задачами наставничества являются:

- оказание помощи в должностной адаптации лица, в отношении которого осуществляется наставничество, к условиям осуществления служебной деятельности, а также в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении должностных обязанностей;
- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний и умений лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- ускорение процесса профессионального становления и развития лица, в отношении

которого осуществляется наставничество, развитие его способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные должностные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;

- содействие в формировании навыков служебного поведения лица, в отношении которого осуществляется наставничество, и применение в служебной деятельности Кодекса этики и служебного поведения государственных гражданских служащих Брянской области;

- обучение лица, в отношении которого осуществляется наставничество, эффективным формам и методам индивидуальной работы и работы в коллективе, развитие его способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные должностные обязанности, повышать свой профессиональный уровень;

- формирование у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, приверженности гражданской службе, чувства ответственности за порученное дело и свои поступки, доброжелательного и уважительного отношения к коллективу, гражданам и другим лицам;

- развитие у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, интереса к должностной деятельности, содействие его закреплению на гражданской службе [8].

Одной из проблем в организации наставничества является мотивация наставника. В соответствии с Положения о наставничестве в Брянской области результаты работы наставника учитываются при присвоении классного чина (в случае решения вопроса о присвоении классного чина до истечения срока, установленного для прохождения гражданской службы в соответствующем классном чине), прохождении аттестации, включении в кадровый резерв на вышестоящую должность, назначении на вышестоящую должность.

Важно при организации наставничества в системе государственной гражданской службы:

- избегать формализма и излишней заорганизованности;
- донести важность использования этой технологии до персонала;
- обеспечить обучение по внедрению и реализации на практике данной социальной технологии, наставников, руководителей структурных подразделений, которые несут персональную ответственность за качество работы своих подчиненных и должны быть заинтересованы в повышении их профессионализма, организации работы по передаче знаний и навыков;

- разработать систему мотивации наставников;

- обобщать и распространять положительный опыт.

В заключение необходимо отметить, что институт наставничества является социальной технологией, которая должна активно внедряться в практику работы органов государственной власти по управлению персоналом государственной службы, что позволит не только подготовить компетентные и профессиональные кадры, но и обеспечит передачу бесценного опыта и знаний и окажет положительное влияние на обеспечение эффективности работы как конкретного органа государственной власти, так и системы государственной гражданской службы в целом.

Список литературы

1. Драйден Г., Вос Д. Революция в обучении. – Москва.- 2003.- 649с.
2. Друкер Питер, Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ.;- М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.- С. 193.
3. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://lawru.info/dok/2013/11/18/n137654.htm> (дата обращения 21.06.2018).
4. Магомедов К.О., Кононенко Т.А. Современные российские организации: социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом: Монография. – М.: Издательство «Проспект».2017. - 284 с.

5. Макарова Г.В. Совершенствование кадровой работы в системе государственной гражданской службы.//Управление социально-экономическими системами и правовые исследования: теория, методология и практика Материалы международной научно-практической конференции. 2017. - С. 268-271.

6. Макарова Г.В. Оценка качества государственной услуги и роль государственного служащего//Социально-экономические и правовые исследования: теория, методология и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 40-44.

7. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций.// Экономическая социология. Т. 12. № 2. Март 2011.- С.80-81.

8. Указ Губернатора Брянской области от 1 ноября 2013 года N 559 «Об утверждении Положения о наставничестве в администрации Губернатора Брянской области и Правительства Брянской области, исполнительных органах государственной власти Брянской области» (с изменениями на 27 января 2017 года) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Электронный фонд нормативной и правовой документации: <http://docs.cntd.ru/document/974028153> (дата обращения 21.06.2018).

8. Указ Президента РФ от 07.05.2012 N 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». Режим доступа: Электронный фонд нормативной и правовой документации: <http://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-07052012-n-601/> (дата обращения 21.06.2018).

Сведения об авторе

Макарова Галина Владимировна – кандидат социологических наук, заместитель директора института экономики, истории и права, доцент кафедры экономики и управления Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского, e-mail: makarova.bgu@yandex.ru

UDK 316

COACHING IN PERSONNEL MANAGEMENT CIVIL SERVICE

G.V. Makarova

Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky

The article deals with the problem of the use of the mentoring institute in the management of civil service personnel. At present, the government bodies of our country face strategic tasks aimed at social and economic development to improve the quality of life of the population. This requires effective work of the government administration and highly professional specialists in the state civil service system. Various social technologies are used in the management of civil service personnel. A special place in the adaptation and socialization of specialists as well as in the transfer of necessary professional knowledge and skills belongs to the institution of mentoring.

Keywords: institute of mentoring, management of public service personnel, social technologies, socialization.

References

1. Drayden G., Vos D. *Revolyutsiya v obuchenii*. – Moskva. - 2003.-.649s.
2. Druker Piter, F. *Praktika menedzhmenta: Per. s angl.*;- M.: Izdatelskiy dom «Vilyams», 2002.- S. 193.

3. Metodicheskiy instrumentariy po primeneniyu nastavnichestva na gosudarstvennoy grahdanskoj sluzhbe. [Elektronnyiy resurs]. - Rezhim dostupa: <http://lawru.info/dok/2013/11/18/n137654.htm> (data obrascheniya 21.06.2018).

4. Magomedov K.O., Kononenko T.A. Sovremennyye rossiyskie organizatsii: sotsiologicheskiy analiz problem kadrovoy politiki i upravleniya personalom: Monografiya. – M.: Izdatelstvo «Prospekt». 2017. - 284 s.

5. Makarova G.V. Sovershenstvovanie kadrovoy raboty v sisteme gosudarstvennoy grahdanskoj sluzhby.//Upravlenie sotsialno-ekonomicheskimi sistemami i pravovyye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2017. - S. 268-271.

6. Makarova G.V. Otsenka kachestva gosudarstvennoy uslugi i rol gosudarstvennogo sluzhashego//Sotsialno-ekonomicheskie i pravovyye issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika. Materialy Vserossiyskoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2016. S. 40-44.

7. Cheglakova L. M. Nastavnichestvo: novyye kontury organizatsii sotsialnogo prostranstva obucheniya i razvitiya personala promyshlennykh organizatsiy.// Ekonomicheskaya sotsiologiya. T. 12. № 2. Mart 2011.- S.80-81.

8. Ukaz Gubernatora Bryanskoy oblasti ot 1 noyabrya 2013 goda N 559 Ob utverzhdenii Polozheniya o nastavnichestve v administratsii Gubernatora Bryanskoy oblasti i Pravitelstva Bryanskoy oblasti, ispolnitelnykh organakh gosudarstvennoy vlasti Bryanskoy oblasti (s izmeneniyami na 27 yanvarya 2017 goda) [Elektronnyiy resurs]. - Rezhim dostupa: Elektronnyiy fond normativnoy i pravovoy dokumentatsii: <http://docs.cntd.ru/document/974028153> (data obrascheniya 21.06.2018).

8. Ukaz Prezidenta RF ot 07.05.2012 N 601 «Ob osnovnykh napravleniyakh sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennogo upravleniya». Rezhim dostupa: Elektronnyiy fond normativnoy i pravovoy dokumentatsii: <http://legalacts.ru/doc/ukaz-prezidenta-rf-ot-07052012-n-601/> (data obrascheniya 21.06.2018).

Author`s information

Makarova Galina Vladimirovna - candidate of sociological sciences, deputy director of the Institute of Economics, History and Law, associate professor of the Department of Economics and Management of Bryansk State University named after academician I.G. Petrovsky