КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

УДК 33.331

Биболатова Э.И.[1]

НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ТЕХНОЛОГИЯ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

Аннотация. В статье рассматривается проблема внедрения технологии наставничества на государственной гражданской службе с целью реализации функций подготовки молодых специалистов к самостоятельной профессиональной деятельности. Особое внимание сфокусировано на вопросах разработки алгоритма, методов воздействия, оценки результатов наставничества и преодоления кадровых рисков в процессе ее реализации.

Ключевые слова: наставничество, технология, адаптация, молодые специалисты, государственная гражданская служба.

Bibolatova E.

MENTORING AS A TECHNOLOGY FOR ADAPTING YOUNG PROFESSIONALS IN THE CIVIL SERVICE

Abstract. The article deals with the problem of introducing mentoring technology in the civil service in order to implement the functions of training young professionals for independent professional activity. Special attention is focused on the issues of developing an algorithm, methods of influence, evaluating the results of mentoring and overcoming personnel risks in the process of its implementation.

Keywords: Mentoring, technology, adaptation, young professionals, public civil service.

Вхождение молодого сотрудника в новую профессиональную среду является длительным и непрерывным процессом, ориентированным на формирование профессиональных компетенций и личностных качеств, необходимых для успешного осуществления профессиональной деятельности. В решении стратегической задачи профессионального становления государственного служащего существенная роль принадлежит наставничеству, призванному привить интерес к профессии и мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Возросшее внимание к технологии наставничества и актуальность ее внедрения на государственной гражданской службе можно объяснить значимостью выполняемых ею таких социальных функций, как формирование социальной идентичности молодых государственных служащих через ознакомление с традициями и историей государственной службы; привитие сознательного и ответственного отношения к выполняемым государственным обязанностям, чувства долга служения своей стране; формирование профессионально значимых качеств и др.

Предпринятый контент-анализ определений понятия «наставничество» сформировал основной ориентир в понимании его сущности. Наиболее распространенное понимание

[1] *Биболатова Элина Ибадиевна*, главный бухгалтер администрации Грозненского муниципального района Чеченской Республики, г. Грозный, e-mail: safira.s@mail.ru
Elina Bibolatova, chief accountant of Grozny municipal district administration of the Chechen Republic, Grozny, e-mail: safira.s@mail.ru

наставничества сводится к обучению молодого специалиста и оказанию ему помощи в овладении профессиональным мастерством.

Например, Н.В. Мельникова под наставничеством понимает систему обучения персонала, при которой квалифицированный опытный работник передает свои знания, опыт и уникальные технологии работы новичку [1].

В определении Лебедевой Л.В. наставничество – это эффективное коммуникативное взаимодействие, как правило, межличностное, в ходе которого происходит целенаправленное развитие молодого специалиста за счет передачи ему профессионального опыта более квалифицированным работником, называемым наставником [2].

В определении Масалимовой А.Р. наставничество трактуется не только как особая форма обучения на рабочем месте, направленная на формирование корпоративных и развитие профессиональных компетенций, но и как способ преодоления ценностных барьеров в профессиональной деятельности [3].

Ю.О. Канева и И.В. Зимина в понятие наставничества включают помимо технологии передачи знаний и навыков от опытного квалифицированного специалиста к молодому менее квалифицированному работнику трансляцию культурных ценностей организации [4].

В определении Субочевой О.Н. подчеркивается, что наставничество – это процесс взаимодействия работников, при котором один из них (наставник) оказывает помощь, руководство, совет, поддержку, содействие учебе и развитию другого (наставляемого) [5]. Вместе с тем, как считает автор, наставничество является средством стимулирования непрерывного обучения и профессионального развития не только новичков, но и всех сотрудников организации, включая руководителей.

В статье Кларина М.В. «Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века» анализируются различные определения наставничества. Вот некоторые из них. «Наставничество − это не только система адаптации и профессионального развития молодых сотрудников. Это еще и часть корпоративной культуры всех инновационных компаний, это среда, в которой накапливаются и передаются знания, навыки, опыт и успешные модели поведения» [6].

В другом определении внимание акцентируется на инновационном аспекте наставничества и его мотивационной роли: «Наставничество − это хранитель знаний и ключевой механизм инновационного процесса в компании, это мотиватор современных молодых сотрудников, чья профессиональная жизнь будет проходить в экономике знаний» [6].

В методических рекомендациях [7] Министерства труда и социальной защиты РФ по применению наставничества на государственной гражданской службе дается несколько иное определение, в котором подчеркивается, что наставничество является кадровой технологией, обеспечивающей передачу знаний, навыков и установок от опытного сотрудника организации – менее опытному посредством планомерной работы.

Выполненный анализ понятия наставничества привел к пониманию его роли в освоении культурных ценностей организации, успешной адаптации и эффективном продвижении, а также еще одной немаловажной его особенности, состоящей в том, что – это двусторонний процесс. Он не только способствует профессиональному росту подопечного, но и полезен самому наставнику. Помимо этого, в последнем определении прослеживается необходимость прохождения определенных этапов наставничества и применения специальных методических приемов, что приводит к пониманию его как технологии.

Дальнейшее развитие технологического аспекта наставничества прослеживается в определении, сформулированном авторами Клищ Н.Н. и Январевым В.А., в котором наставничество предстает, как процесс, призванный контролировать процесс адаптации. При этом в нем должен присутствовать определенный алгоритм, совокупность способов и методов воздействия на процесс адаптации, а также наличие качественных и количественных показателей уровня адаптации нового служащего [8].

Основными этапами технологии наставничества выступают следующие: организацион-

но-методический, мотивационный, основной и оценочно-результативный. Рассмотрим их более подробно.

На первом этапе происходит создание и внедрение института наставничества, в рамках которого будет осуществляться обучение молодого специалиста и оказание ему помощи в овладении профессиональным мастерством со стороны наставника. Этот шаг является основополагающим, поскольку он задает ориентиры всему процессу. Здесь осуществляется выбор типов и форм наставничества, назначение ответственных лиц за проведение наставничества, разработка методической документации, регламентирующей взаимодействие новичка и наставника. К основным типам наставничества принято относить: корпоративное (передача корпоративных ценностей); квалификационное (профессиональное сопровождение молодых специалистов в процессе обучения азам мастерства); комплементарное (межпрофессиональное взаимодействие, направленное на выработку коллективного знания).

Среди форм наиболее распространенными считаются: прямое, предполагающее непосредственный контакт наставника и новичка, как в рабочее время, так и во внерабочее, в неформальной обстановке; опосредованное, при котором личные контакты сводятся к советам и рекомендациям, а непосредственное влияние к минимуму; индивидуальное, когда происходит закрепление только одного новичка за одним наставником; групповое, когда за одним наставником закрепляется группа молодых специалистов; открытое, означающее, что наставник и новичек взаимодействуют друг с другом, зная о целях такого взаимодействия и ожидаемых результатах и закрытое взаимодействие, при котором влияние наставника на молодого специалиста осуществляется незаметно.

На втором этапе происходит выбор лиц, участвующих в реализации технологии наставничества. Речь идет о выборе наставника и закреплении за ним молодого специалиста, впервые избранного на должность государственного служащего. При этом следует подчеркнуть важность процедуры выбора наставника, от которого зависит дальнейшая судьба молодого служащего. Он либо состоится как профессионал, либо появится неудовлетворенность службой и разочарование в выборе профессии.

Следующий этап – прохождение наставничества, являющийся основным. Здесь определяются модели наставничества, разрабатываются методы и инструменты воздействия на процесс наставничества, перечень мероприятий для его реализации, утверждение форм проведения. Среди моделей наставничества в практике получили распространение: классическое наставничество – передача профессионального опыта наставником молодому специалисту; супервизия – сотрудничество, в ходе которого применяется критический разбор выполненной работы; баддинг – оказание поддержки новичку, выполняющему служебное задание, подчеркивание равенства социальных ролей в процессе взаимодействия; шэдоуинг – временное прикрепление молодого специалиста к наставнику для наблюдения за его работой.

Методы воздействия – это способы передачи информации и оказание влияния на процесс взаимодействия между наставником и его подопечным для достижения целей наставничества. В качестве методов воздействия наиболее часто применяются: мастер-класс, метод проектов, демонстрация приемов работы, консультирование, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических упражнений и решение задач, наблюдение и рефлексия.

При этом субъектами наставнической деятельности выступают более опытный, профессионально подготовленный сотрудник, обладающий профессиональными компетенциями, которые имеют значимость для профессионального становления молодого специалиста, и наставляемый, т. е. подопечный, которому необходимо овладеть азами профессии. Важно, чтобы подопечный осознавал потребность в профессиональном развитии, индивидуальном сопровождении и поддержке со стороны более старшего коллеги. При этом в такой поддержке может нуждаться не только молодой специалист, впервые пришедший на государственную службу, но и более стар-

ший сотрудник, переходящий на более высокую должность или находящийся в кризисной ситуации, когда нужны помощь и моральная поддержка. Следует отметить, что наставники также нуждаются в специальном обучении. Правильный выбор формата и атмосферы обучения наставников позволит эффективнее использовать их в подготовке молодых специалистов к службе в органах государственной власти и управления. Одной из форм подобного обучения могут стать конференции, научно-практические семинары, которые можно проводить как очно, так и дистанционно.

На последнем этапе происходит оценка результатов наставничества, анализ достижений и допущенных недочетов в работе. С этой целью проводится анкетирование молодого специалиста и наставника, написание отчета о процессе в целом, итоговая оценка всей работы. Для наставника и подопечного результат имеет большое значение. В случае положительного результата наставник получает поощрение от администрации, а его подопечный самоуважение и признание со стороны коллег. Для объективной оценки такого сложного феномена как результат наставничества, потребуются надежные методики и инструменты, основанные на научном подходе.

Вместе с тем разработка инструментальных средств оценки результативности управленческого труда в настоящее время все еще рассматривается как кадровая инновация, требующая привлечения современных научных процедур, таких как метод квалиметрического моделирования, балльно-рейтинговая оценка, метод упорядочения рангов. Их применение затрудняется с одной стороны по причине отсутствия соответствующих методических разработок, а с другой – по причине слабого распространения управленческих инноваций на государственной службе [9].

В зарубежной практике наиболее известны три основные модели поощрения наставничества, которые условно определяют как «западную», «восточную» и «советскую». В отличие от «советской» командно-административной модели наставничества «восточная» модель – интровертная модель формирования ценности «гуру» как высшей ступени духовного роста человека. Наставничество в японских «кейрецу» является почетной миссией, которая прочно интегрирована в менталитет. «Западная» модель – экстравертная модель формирования ценности «лидерства» как высшей ступени карьерного роста человека. Определение «ты не наставник» тождественно понятию «ты не лидер» – самой страшной карьерной претензии менеджера [10].

Для оценки результатов важно применять показатели, объективно отражающие эффективность достижений. В качестве показателей оценки эффективности наставничества могут стать: успешность адаптации молодого специалиста на государственной службе; сроки вхождения новичка в профессиональную среду и самостоятельное выполнение должностных обязанностей; создание благоприятной атмосферы сотрудничества в коллективе; снижение текучести кадров среди молодых специалистов, впервые поступивших на государственную службу; достижение высоких результатов в труде.

Вместе с тем следует выполнить анализ причин неэффективности наставничества. Как показывает практика, основными ошибками разработки и применения технологии наставничества являются:

- слабая организация процесса наставничества, ввиду нечеткой постановки целей и задач;
- недостаточная методическая подготовка процессов взаимодействия наставника с подопечным;
- отсутствие системы в работе наставника с подопечным;
- формальный выбор наставника без учета его личностных качеств, способности к эффективной коммуникации;
- отсутствие регламента оценки результатов;
- непродуманная система мотивации и отсутствие нормирования труда наставников.

Снижению перечисленных кадровых рисков в организации наставничества будет способствовать разработка новой кадровой стратегии, ориентированной на формирование оптимального кадрового корпуса государственных служащих новой генерации – высоко-

эффективных профессионалов. В связи с этим необходимо придать институту наставничества официальный статус, а также обеспечить профессиональный уровень реализации. В первую очередь должно быть разработано «Положение о наставничестве на государственной службе», регламентирующее порядок формирования группы наставников, их правовой статус и стимулирование работы.

Рассмотрение технологии наставничества как системы позволяет выделить в ней следующие элементы: цели и результаты наставничества; характеристики наставничества как кадровой технологии, этапы реализации, субъекты и методы реализации технологии наставничества.

Внедрение технологии наставничества на государственной гражданской службе продиктовано необходимостью формирования профессиональной идентичности молодых специалистов, впервые приходящих на государственную службу, привития интереса к профессии, сохранения традиций государственной службы, преемственности знаний и опыта, развития организационной культуры и формирования корпоративной социальной ответственности. Успешно реализованная технология наставничества будет способствовать формированию оптимального кадрового потенциала и повышению эффективности государственного управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мельникова, Н. В. Наставничество: метод обучения персонала / Н. В. Мельникова // Электронный журнал по управлению персоналом. — Режим доступа: http://www.hr-land.com/pages/art20080212_150.html.
2. Савчук Д.А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. – №1. Том 11. – С. 44.
3. Масалимова, А.Р. Становление и развитие наставнического движения на предприятиях России [Текст] / А.Р. Масалимова // Теория и практика общественного развития. – 2012. – № 10. – С. 98–101.
4. Зимина И.В., Канева Ю.О. Наставничество как инструмент развития человеческого капитала в Республике Коми [Текст]//Управленческие аспекты развития Северных территорий России: материалы всероссийской научной 271.−конференции. Сыктывкар, ГОУ ВО КРАГСиУ, 2015. – С. 267
5. Субочева О.Н. Наставничество как фактор эффективности организации// Общество: социология, психология, педагогика. 2016. Режим доступа: file:///C:/Users/1/Downloads/nastavnichestvo-kak-faktor-effektivnosti-organizatsii.pdf
6. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века// ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. – С. 93. Режим доступа: file:///C:/Users/1/Downloads/sovremennoe-nastavnichestvo-nov-e-chert-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka%20(3).pdf
7. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. – С. 5, 13.
8. Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). М.: Изд. дом Высш. шк. эконом., 2014. – 64 с.
9. Алиева С.В. Управленческие инновации на государственной службе как фактор модернизации российского общества // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2012. – №2. – С. 204–209.
10. Аксенова Н., Сипатов С. Как мотивировать наставника // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. – № 9. – С. 84–86.