

УДК 33.331

М.Н. Крутцова

## НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ФОРМА АДАПТАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

*Аннотация.* Статья посвящена внедрению наставничества в системе государственной гражданской службы. Обозначены цели адаптации государственного служащего, распределение функции по адаптации между наставником и кадровой службой органа государственной власти. Указаны нормативно-правовые основы внедрения наставничества на государственной службе, цели и принципы наставничества, особенности мотивации наставников и критерии оценки работы наставника. Кратко раскрыты результаты опроса государственных служащих об актуальности и эффективности наставничества в системе государственной службы.

*Ключевые слова:* цели и задачи адаптация государственных гражданских служащих, наставничество, внедрение наставничества в системе государственной службы, алгоритм реализации наставничества.

Marina Krutzova

## MENTORING AS A FORM OF ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS

*Annotation.* The article deals with the introduction of mentoring into civil service system. The aims for adaptation of a civil servant are set. The function of adaptation is allocated between the mentor and the personnel department of public authority. Legal bases of introduction of mentoring into the public service, the purposes and principles of mentoring as well as motivation of teachers and the criteria for evaluation of the mentor are presented. The results of the survey of public servants on the relevance and effectiveness of mentoring in the public service are briefly explained.

*Keywords:* aims and objectives of the adaptation of civil servants, mentoring, implementation of mentoring in the public service, algorithm of implementation of mentoring.

Стратегической целью государственной кадровой политики является создание кадрового потенциала. Ее основные цели, задачи и механизмы нашли свое отражение в концепции государственной кадровой политики. Ключевая идея концепции – это совершенствование и развитие кадрового потенциала органов государственной власти и местного самоуправления и приведение его в соответствие со стратегией развития региона, характером решаемых задач и требованиями действующего законодательства.

Действующим законодательством (Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27.07.2004 г.) предусмотрено использование современных кадровых технологий, направленных на повышение эффективности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих через повышение их мотивации, планирование служебной карьеры, создание условий для стабильной и эффективной службы [5]. В соответствии Указом Президента РФ № 601 от 07.05.2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» на уровне органов исполнительной государственной власти (ОИГВ) предполагается внедрение процедур адаптации персонала, а именно – наставничества для государственных гражданских служащих, впервые принятых на государственную гражданскую службу [4]. Остановимся подробнее на технологии адаптации государственных гражданских служащих как направления кадровой работы с целью привлечения и удержания молодых со-

трудников, активного включения государственного служащего в изменившуюся профессиональную среду в ситуации ротации, должностного повышения или понижения.

Профессиональная адаптация – процесс овладения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, системой профессиональных знаний и навыков, способностью эффективного применения их на практике [3]. Целью адаптации государственных гражданских служащих является оперативное включение в служебную деятельность и удержание вновь назначенных государственных гражданских служащих в органах исполнительной государственной власти (ОИГВ).

К задачам адаптационных мероприятий относятся следующие. 1. Повышение профессиональной и организационной компетентности государственного гражданского служащего. 2. Обеспечение стабильного кадрового баланса в органах исполнительной государственной власти, т.е. притока, удержания и расстановки кадров в государственном органе, за счет своевременного удовлетворения потребности в кадрах соответствующей квалификации. 3. Уменьшение стартовых издержек. Часто вновь назначенный служащий на начальном этапе недостаточно ориентируется в специфике служебной деятельности в системе государственной гражданской службы, что снижает эффективность его профессиональной деятельности. 4. Развитие позитивного отношения к служебной деятельности и лояльного отношения к государственной гражданской службе в целом со стороны вновь назначенных государственных гражданских служащих.

Наставничество – это процесс, в котором один человек (наставник) ответствен за продвижение и развитие другого человека – «новичка» вне рамок обычных взаимоотношений руководителя и подчиненного [1]. В 2013 г. Минтрудом был подготовлен методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (утв. Минтрудом России) от 18.11.2013 г., именно с этого времени начинается целенаправленное и активное внедрение наставничества в системе государственной службы. Так, инструментарий определяет цели наставничества: 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. В методическом инструментарии так же указаны категории гражданских служащих по отношению, к которым применяется наставничество, образцы необходимых локальных документов и методических материалов для внедрения наставничества [3].

Наставник – гражданский служащий или иное лицо, назначаемое ответственным за профессиональную и должностную адаптацию лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в государственном органе [2]. На практике функции наставника может выполнять:

- непосредственный начальник новичка. Руководитель параллельно с профессиональной деятельностью, так или иначе, посвящает подопечного в элементы корпоративной культуры. Этот весьма экономичный способ адаптации новых сотрудников для органов исполнительной власти небольшой численности до 30 чел.;

- работники кадровой службы. В больших по численности (свыше 50 чел.) органах исполнительной власти роль наставника может выполнять специалист кадровой службы, проводящий регулярные встречи с новичком. Данный способ может быть очень эффективен – ведь помимо профессиональной информации сотрудник получает дополнительное внимание, а, следовательно, подтверждение своей значимости для учреждения. Это является хорошей основой для формирования лояльности;

- коллега новичка. Опытный сотрудник раскроет тонкости и особенности служебной деятельности в органе исполнительной власти, поможет включиться в работу и освоиться в коллективе.

Для обеспечения четкости организации адаптации вновь назначенных на должность государственных гражданских служащих и координации работы наставника, специалиста кадровой службы

ниже представлен возможный вариант разграничения обязанностей [2]. Руководитель ОИГВ осуществляет контроль за основными этапами процесса адаптации. Специалист по кадровой работе ОИГВ организует и проводит функциональные мероприятия (инструктаж, оформление служащего и т.д.), координирует адаптационные мероприятия, осуществляет сбор и хранение в течение заданного периода информационных материалов по приему служащего и прохождению испытательного срока, в течение испытательного срока проводит одну или нескольких встреч с новыми сотрудниками с целью дополнительного информирования, осуществляет оценку степени адаптации сотрудника, является членом аттестационной комиссии. Непосредственный руководитель сотрудника-новичка готовит рабочее место, определяет цели и задачи на испытательный срок, разъясняет запланированные мероприятия, назначает наставника из числа специалистов подразделения, определяет обязанности и ответственность, рассказывает о требованиях к качеству выполняемой работы, является членом конкурсной и аттестационной комиссии. Наставник информирует о возможных трудностях и наиболее распространенных ошибках в работе, оказывает помощь в непосредственном знакомстве с коллегами, информирует о правилах корпоративной культуры, демонстрирует алгоритмы и последовательность операций и действий на рабочем месте.

Для формирования положительной мотивации и лояльного отношения квалифицированных и опытных сотрудников к наставничеству руководителям органов исполнительной власти может быть рекомендовано:

- внести соответствующие изменения в должностные регламенты специалистов ведущих и главных групп должностей, в рамках которых в случае производственной необходимости в их обязанности будет входить осуществление наставничества для государственных гражданских служащих, впервые принятых на государственную гражданскую службу;
- руководителям структурных подразделений учитывать работу и результаты наставника при проведении конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы или его включении в кадровый резерв, а также оценке профессиональной служебной деятельности при проведении аттестации, квалификационного экзамена либо поощрении гражданского служащего;
- при успешной сдаче квалификационного экзамена/тестирования государственным гражданским служащим, впервые принятым в ОИГВ поощрять наставника премией;
- учитывать и поощрять работу и результаты наставника в конце календарного года, квартала и т.д. (памятными подарками, благодарственными письмами).

Непростым и дискуссионным вопросом является вопрос определения критериев оценки работы наставника. Такими критериями могут быть: успешность прохождения испытательного срока новым сотрудником; выполнение обязанностей, перечисленных в Положении о наставничестве в должном объеме и в срок; результаты тестирования/квалификационного экзамена государственных гражданских служащих до 3 лет работы, впервые назначенных на государственную гражданскую службу.

Все перечисленные аспекты наставничества как формы адаптации государственных гражданских служащих должны быть закреплены в Положении о наставничестве, утвержденном руководителем государственного органа власти, которое будет действовать в организации, и детально регламентировать вопросы взаимодействия государственных гражданских служащих до 3 лет работы, впервые назначенных на государственную гражданскую службу и их наставников. Положение о наставничестве в государственном органе является организационной основой для внедрения наставничества, определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в государственном органе [3]. Кроме Положения о наставничестве в качестве средств адаптации могут быть: памятки для новичков, экскурсии для новичков

по органу власти, слайд-презентации об органе власти, обучающие семинары для наставников и новичков.

В настоящее время в органах исполнительной власти существует опыт внедрения наставничества как основной формы адаптации государственных гражданских служащих до 3 лет работы, впервые назначенных на должность. В 2013–2015 гг. автором статьи был проведен опрос государственных гражданских служащих, впервые назначенных на должность (65 государственных гражданских служащих) с целью получения обратной связи и оценки эффективности наставничества как формы адаптации служащих в органах исполнительной власти. Опрос проводился анонимно с использованием анкеты. Анкета содержала закрытые и открытые вопросы: о работе по адаптации на рабочем месте, сроках адаптации, об участниках адаптации и факторах, влияющих на приспособление к новой профессиональной среде. Результаты опроса публикуются впервые. Около 30 % опрошенных испытывали трудности и нуждались в поддержке в течение первого месяца, оставшиеся 70 % в поддержке нуждались от 3 до 6 мес. Оценивают отношения с непосредственным руководителем и коллегами как доброжелательные от 73,8 % до 89,2 %, сугубо деловыми – 7,7 %. Большинство (72,3 %), довольны и удовлетворены выбором места работы – государственной гражданской службой. Не желают сменить место работы 55,4 %. 23 % при появлении выгодного предложения готовы покинуть службу, остальные затруднились ответить. Наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации оказали: наставник – 93,8 %; коллега по работе – 89,2 %

Оказали положительное влияние на выполнение и эффективность работы:

- возможность прикрепления к наставнику из числа более опытных сотрудников – 83,1 %;
- поддержка сотрудников при выполнении трудных задач – 55,4 %;
- доброжелательное отношение сотрудников – 44,6 %.

Способствует повышению эффективности в работе:

- прикрепление к наставнику из числа более опытных сотрудников – 80 %;
- наличие перспективы продвижения по службе – 30,8 %;
- получение нового опыта за счет расширения должностных обязанностей – 29,2 %;
- материальное поощрение результативной деятельности – 26,2 %;
- возможность повышения квалификации – 23,1 %.

Анализ результатов внедрения наставничества в органах исполнительной власти показывает:

- срок адаптации сокращается с 6–9 мес. до 3 мес.;
- наставничество – действенный инструмент включения служащего-новичка в профессиональную социальную среду в ОИГВ;
- государственные гражданские служащие до 3 лет работы, впервые назначенные на государственную гражданскую службу, положительно оценивают работу наставников, и отмечаю ее важность.

Обобщенный алгоритм внедрения наставничества в органах исполнительной власти может быть следующий. 1. Издание приказа и разработка положения о наставничестве. 2. Утверждение руководителем органа исполнительной государственной власти Положения о наставничестве. 3. Выбор наставников и назначение их приказом руководителя органа исполнительной государственной власти. 4. Определение последовательности информирования и знакомства нового сотрудника с содержанием труда и спецификой конкретного органа исполнительной государственной власти (оформление индивидуального плана на срок от 3 до 6 мес.). 5. Оценка удовлетворенности нового сотрудника адаптационными мероприятиями (например, в форме анкетирования). 6. Анализ отзывов наставников (например, в форме анкетирования). 7. Оценка уровня профессиональных ЗУН нового сотрудника после 6–12 месяцев работы (тестирование/квалификационный экзамен). 8. Поощрение наставников по итогам окончания испытательного срока и/или срока адаптации сотрудника-новичка.

Можно утверждать, что нормативно-правовая основа и практический опыт внедрения наставничества как формы адаптации государственных служащих в органах исполнительной государственной власти весьма успешен. Следующий шаг – это внедрение наставничества как закреплённой формы адаптации для муниципальных служащих.

*Библиографический список*

1. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учеб. пособ. / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
2. Методический инструментарий по внедрению технологий наставничества и профессиональной адаптации : методическое пособие / М. Н. Крутцова, О. С. Соколова. – Вологда : Вологодский филиал РАН-ХиГС, 2015. – 44 с.
3. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] : утв. Минтрудом России по состоянию на 15.12.2015 г. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 12.12.2016).
4. Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 12.12.2016).
5. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» № 79-ФЗ от 27.07.2004 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 12.01.2017).