

Ю.О. Канева, И.В. Зими́на

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ НАСТАВНИКОВ В ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ПРОЕКТНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
(НА ПРИМЕРЕ РЕСПУБЛИКИ КОМИ)**

**ORGANIZATION OF TRAINING MENTORS IN THE
GOVERNMENTAL AND MUNICIPAL AUTHORITIES WITH USING
PROJECT TECHNOLOGIES
(FOR EXAMPLE, THE REPUBLIC OF KOMI)**

*(Государственное образовательное учреждение высшего образования
«Коми республиканская академия государственной службы
и управления», Региональная общественная организация
«Коми республиканское экспертное управленческое сообщество»)*

*(State Institution of Higher Education «Komi Republican Academy of State
Service and Administration», Non-profit organization
«Komi Republican Administrative Expert Community»)*

Описан опыт реализации в Республике Коми образовательного проекта «Эффективные технологии наставничества на государственной гражданской службе» в период с 2013 по 2016 гг. Данный проект был нацелен на создание «критической» массы людей, понимающих и разделяющих принципы наставничества на госслужбе, как условия продвижения данной кадровой технологии и обеспечения ее эффективности.

The article deals with the experience of implementation in the Komi Republic of the educational project «Effective coaching techniques in the civil service» in the period from 2013 to 2016. This project was aimed at creating a «critical» mass of people who understand and share the principles of mentoring in the civil service, as a condition for the promotion of the technology and personnel to ensure its effectiveness.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: наставничество, проектное управление, паспорт проекта, кадровые технологии, государственное и муниципальное управление.

KEYWORDS: mentoring, project management, project passport technology personnel, state and municipal administration.

Трендом развития государственной гражданской службы является внедрение эффективных технологий менеджмента.

В целях развития кадрового потенциала государственной гражданской службы особенно актуальными признаются современные методы управления персоналом, одним из которых является институт наставничества.

Сегодня можно наблюдать возросший интерес к данному методу внутриорганизационного развития сотрудников, так как он позволяет не только накапливать и передавать корпоративные знания, но и формировать у наставляемых сотрудников требуемые модели организационного поведения, мотивацию к труду и профессиональному развитию.

В апреле 2014 года Управлением государственной гражданской службы Республики Коми была начата большая работа по формированию «когорты» наставников в органах государственной власти Республики Коми. Комплекс мероприятий по развитию института наставничества проводился в соответствии с образовательным проектом «Эффективные технологии наставничества на государственной гражданской службе», методическое сопровождение и экспертную поддержку данного проекта осуществляли члены РОО «Коми республиканского экспертного управленческого сообщества».

Реализация данного проекта происходила в соответствии с положениями Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», Указа Главы Республики Коми от 27 сентября 2005 г. № 128 (в ред. от 25.02.2013 г.) «Об утверждении Положения о кадровом резерве Республики Коми и кадровом резерве государственного органа Республики Коми».

По замыслу разработчиков, проект был нацелен на создание «критической» массы людей, понимающих и разделяющих принципы наставничества на госслужбе, как условия продвижения данной кадровой технологии и обеспечения ее эффективности [1].

Осуществление проекта также позволило систематизировать работу по становлению наставничества в органах госвласти Республики Коми, т.е. не только разово обучить наставников, но и обеспечить им непрерывное посттренинговое сопровождение в формате «Школы наставников».

Для достижения проектной цели было поставлено пять задач, которые требовалось решить в ближайшей перспективе:

- разработать программу обучения на основе анализа потребности в обучении наставников, современной нормативно-правовой базы в области управления персоналом в сфере государственной гражданской службы;
- обеспечить качество обучения за счет использования интерактивных технологий и разработки актуальных методических материалов;
- оценить компетенции прошедших обучение;
- осуществить посттренинговое сопровождение обучения, в т.ч. провести «Follow up» – семинар для участников обучения;
- осуществить тиражирование успешного опыта наставничества в госорганах и органах муниципального управления Республики Коми.

Реализации проекта предшествовало обучение сотрудников кадровых служб органов государственного и муниципального управления Республики Коми.

В ходе программ повышения квалификации слушателей знакомили с организационными и методическими аспектами внедре-

ния института наставничества и его развития. Обучение завершилось защитой итоговых работ, в ходе подготовки которых слушателям предлагалось сформировать рабочие группы, каждая из которых разрабатывала отдельный элемент будущей системы наставничества:

- типовое положение о наставничестве;
- матрицу ответственности осуществления наставнической деятельности;
- формат плана работы наставника и отчета по итогам его выполнения;
- памятки наставникам и наставляемым лицам и пр.

Отдельные группы слушателей проводили экспресс-опросы потенциальных наставников, руководителей, молодых специалистов и вновь поступивших сотрудников с целью корректировки требований к процессу и результатам наставнической деятельности.

Таким образом, по итогам проведенного обучения была сформирована методическая основа для внедрения института наставничества в органах государственной власти и местного самоуправления Республики Коми.

Следующий этап проекта предполагал тиражирование данной кадровой технологии через обучение лиц, готовых и способных принять на себя роль наставников. Была разработана программа двухдневного тренинга включающая два тематических блока:

- в рамках первого слушатели осваивали обязанности наставника, учились правильно составлять и заполнять необходимую документацию, планировать работу с подопечным и правильно оценивать результаты наставнической деятельности;
- в рамках второго блока проводится тренинг профессиональ-

ных навыков в области выстраивания эффективного взаимодействия наставника и наставляемого. Слушателям рассказывали, как правильно мотивировать подопечных, общаться с ними, устанавливать обратную связь, вдохновлять их, демонстрируя лидерское поведение; решать проблемы психологического характера. Именно вторая часть обучения, где разбирались конкретные ситуации и предлагались пути их решения, формировала у потенциальных наставников положительное отношение к данному аспекту профессиональной деятельности.

Данная программа носила типовой характер, но она могла корректироваться, в зависимости от особенностей обучающихся. С этой целью перед обучением включенным в состав группы предлагалось заполнить анкету анализа потребности в обучении, по которой преподаватели видели, каким вопросам следует уделить особое внимание и какие аспекты наставнической деятельности вызывают у потенциальных слушателей наибольшие опасения.

Проект был успешно реализован в течение 2014–2015 годов и позволил достичь следующих результатов:

- разработаны и распространены модельные документы по организации и внедрению системы наставничества, на основе которых в государственных и муниципальных органах Республики Коми были сформированы и утверждены локальные нормативно-правовые акты;

- сформирована база данных наставников, в которую (на конец 2014 г.) вошли 130 наиболее профессиональных служащих, способных выполнять миссию наставника;

- обучено порядка 300 наставников и сотрудников кадровых служб;

- организовано посттренинговое сопровождение наставников в формате «Школы наставников» [2].

Таким образом, реализация проекта привела к достижению первых позитивных эффектов в сфере становления института наставничества на государственной гражданской службе Республики Коми:

- в ряде органов государственной власти Республики Коми идея наставничества поддерживается руководством и не отвергается коллективом;
- развитие компетенций наставляемых сотрудников содействует их продвижению по службе;
- сформирована база данных наставников органов государственной власти Республики Коми, причем бóльшая часть лиц, осуществляющих наставническую деятельность, ознакомлена со своими правами и обязанностями;
- имеется положительный опыт материальной мотивации наставников за развитие профессиональных компетенций своих подопечных;
- благодаря наставничеству повышается эффективность адаптационных мероприятий;
- совершенствуются нормативные и методические документы, сопровождающие процессы наставничества.

На наличие положительных эффектов от внедрения наставничества указывают и наставники, отмечая, что, благодаря планомерной работе с наставляемыми лицами, актуализируются и систематизируются знания самого наставника; целенаправленное развитие подопечного приводит к тому, что у наставников появляются помощники в работе.

В числе типичных проблем, сопровождающих развитие института наставничества на государственной гражданской службе Республики Коми можно выделить следующие:

- 1) проблемы управленческого характера:

- игнорирование государственными служащими Республики Коми (преимущественно руководителями всех уровней управления) технологий наставничества,

- формальный подход к работе с наставляемыми сотрудниками со стороны части наставников;

- недостатки планирования работы наставников с подопечными лицами;

- дефицит времени у представителей кадровых служб и наставников, вызванный необходимостью оформлять документацию, сопровождающую работу наставников;

- недостаточно проработанная система материальной и нематериальной мотивации наставников и должностных лиц, организующих наставничество в органах государственной власти Республики Коми;

- неопределенность в проведении дальнейших действий с подопечными после завершения наставничества;

- непроработанность механизмов мотивации наставляемых сотрудников – лиц, включенных в кадровый резерв к исполнению поручений наставника в рамках утвержденного плана;

2) проблемы психологического характера:

- пассивное отношение наставляемых сотрудников по взаимодействию с наставником и выполнению его поручений;

- избегание ответственности наставляемыми (особенно лицами, включенными в кадровый резерв) при осуществлении мероприятий, запланированным планом работы;

- отсутствие у наставляемых (особенно у резервистов, не являющихся сотрудниками органа государственной власти) мотивации к исполнению поручений наставников;

- излишняя самоуверенность наставляемых сотрудников, которая выливается в агрессивную реакцию во время взаимодействия с наставником.

Обсуждение данных проблем происходило в рамках финальной фазы проекта, который был организован в формате научно-практической конференции «Наставничество как эффективный инструмент развития кадрового потенциала Республики Коми», состоявшейся в декабре 2014 г., в г. Сыктывкаре. Конференция была нацелена на выявление современных технологий формирования и развития наставничества в организациях экономики и социальной сферы, государственной и муниципальной службы Республики Коми, расширение деловых связей и интеграцию власти и бизнеса в развитии наставничества. В ходе обмена опытом, участники конференции определили ряд перспективных направлений интеграции усилий, в их числе:

1) обсуждение, разработка методических документов (памятки, инструкции, стандарты), программ развития / обучения лиц, вовлеченных в процессы наставничества;

2) проведение совместных обучающих мероприятий (с целью сокращения издержек), в т.ч. участие наставников в качестве преподавателей-практиков;

3) совместная подготовка / написание кейсов из практики наставнической деятельности (формирование «банка» кейсов);

4) обмен опытом, тиражирование и трансфер современных кадровых технологий;

5) экспертно-аналитическая деятельность (бенчмаркинг процессов наставничества (сравнительный анализ по установленным показателям (например, размер денежных поощрений наставников; % лиц, выполняющих функции наставников, от общей численности персонала и пр.);

6) выработка предложений для организаций-партнеров по развитию технологий наставничества с целью совершенствования собственных организационных процессов [3].

Эти предложения определили дальнейшие векторы развития кадрового потенциала на государственной и муниципальной службе Республики Коми. Результативность и эффективность проекта позволила масштабировать его в 2015–2016 гг. на муниципальный уровень и представить на конкурс, организованный Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. По результатам конкурса проект вошел в перечень лучших кадровых практик России.

Литература

1. *Зими́на И.В., Канева Ю.О.* Формирование развивающей среды подготовки наставников: смена стратегического вектора в управлении персоналом: Материалы региональной научно-практической конференции «Наставничество как эффективный инструмент развития кадрового потенциала Республики Коми». – Сыктывкар: Управление государственной гражданской службы Республики Коми, 2014. – С. 27–29.

2. *Макарова Е.Е.* Формирование системы наставничества в госорганах Республики Коми с использованием проектных технологий: Материалы региональной научно-практической конференции «Наставничество как эффективный инструмент развития кадрового потенциала Республики Коми». – Сыктывкар: Управление государственной гражданской службы Республики Коми, 2014. – С. 8–15

3. *Зими́на И.В., Канева Ю.О.* Наставничество как инструмент развития человеческого капитала в Республике Коми: Материалы всероссийской научной конференции «Управленческие аспекты развития Северных территорий России». – Сыктывкар, ГОУ ВО КРАГСиУ, 2015. – С. 267–271.

Канева Юлия Олеговна – доцент кафедры экономики и менеджмента, тел.: 912-861-02-98, e-mail - kaneva_yo@mail.ru.

Kaneva Yulia Olegovna – docent of Department of Economics and Management,

phone: 912-861-02-98, e-mail – kaneva_yo@mail.ru

Зими́на Ирина Валериевна – председатель координационного совета, кандидат экономических наук, доцент,

тел.: 912-562-73-92, e-mail - zimina_iv@mail.ru.

Zimina Irina Valerievna – Chairman of the Coordination Council, the Candidate of Economic Sciences, docent,

phone: 912-562-73-92, e-mail – zimina_iv@mail.ru.