

**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Н.Н. Клиц, В.А. Январев*

**НАСТАВНИЧЕСТВО НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ  
СЛУЖБЕ – НОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**  
(зарубежный и российский опыт наставничества  
на государственной службе)

Препринт WP8/2014/01

Серия WP8

Государственное  
и муниципальное управление

Москва  
2014

УДК 352/354  
ББК 67.401  
К49

Редакторы серии WP8  
«Государственное и муниципальное управление»  
*А.В. Клименко, А.Г. Барабашев*

К49 **Клищ, Н. Н., Январев, В. А.** Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В. А. Январев ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с. – 150 экз.

В работе излагаются результаты проведенной научно-исследовательской разработки по апробированию внедрения наставничества в пилотных федеральных органах власти. Анализ различных подходов к организации наставничества по работам ряда зарубежных авторов, а также отечественный опыт ряда государственных органов показывают роль наставничества в развитии кадрового состава. Излагаются подготовленные на основе имеющегося опыта и научных разработок методические подходы и рекомендации по внедрению наставничества на государственной службе, в которых определяется порядок организации наставничества и рассматриваются подходы к выбору наставников и лиц, в отношении которых оно осуществляется. Содержится перечень мероприятий по осуществлению наставничества и набор инструментов, способствующих эффективности обучения. Главный вывод – наставничество важный метод кадровой работы, обеспечивающий скорейшую адаптацию, профессиональное развитие и карьерный рост государственных служащих.

УДК 352/354  
ББК 67.401

Ключевые слова: наставничество, наставник, лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, адаптация, профессиональное развитие, государственный служащий, пилотный государственный орган

*Клищ Н.Н.* – к.э.н., директор Центра развития государственной службы НИУ ВШЭ.

*Январев В.А.* – к.э.н., профессор кафедры государственной и муниципальной службы НИУ ВШЭ.

**Препринты Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики» размещаются по адресу: <http://www.hse.ru/org/hse/wp>**

© Клищ Н. Н., 2014  
© Январев В. А., 2014  
© Оформление. Издательский дом  
Высшей школы экономики, 2014

Преимственность знаний, навыков и накопленного опыта играет важную роль в эффективности функционирования государственных органов, обеспечивая целостность организации, эффективность реализации ее функций и соблюдение принятых правил поведения и работы. С учетом возрастающей нагрузки на государственные органы увеличивается важность качественной и быстрой адаптации сотрудников к условиям работы и коллективу.

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» определил внедрение наставничества, наряду со многими другими мерами, в качестве нового принципа кадровой политики в системе государственной гражданской службы. Реализация намеченных Указом Президента Российской Федерации мер в соответствии с поручением Правительства Российской Федерации предусматривает проведение ряда пилотных проектов, включая пилотный проект по внедрению наставничества в ряде пилотных федеральных государственных органов. Этот проект был реализован на основе научно-исследовательских разработок, целью которых являлся анализ существующих отечественных и зарубежных теоретических разработок и опыта по развитию наставничества, разработка методических подходов и методического инструментария по внедрению этой новой кадровой технологии на государственной службе.

Различные методы наставничества имеют широкое распространение в зарубежной практике и считаются эффективной кадровой технологией, позволяющей в кратчайшие сроки обеспечить передачу знаний и навыков от опытного сотрудника вновь принятому. Ряд российских государственных органов также имеют опыт в организации наставничества.

Практика наставничества не является новой ни в российском, ни в зарубежном опыте, однако с течением времени технологии реализации наставничества были в значительной мере усовершенствованы. В зависимости от цели государственные органы и коммерческие компании используют различные инструменты и виды наставничества. Существующие на сегодняшний день теоретические подходы к организации наставничества, как и практические примеры организации системы наставни-

чества, широко применяются в различных зарубежных государственных органах, коммерческих компаниях и иных организациях.

## **1. Анализ теоретических подходов к организации наставничества**

Первым профессиональным наставником (ментором), давшим имя всем будущим поколениям наставников, был древнегреческий герой Мен-тор. С тех пор и в течение многих сотен лет наставничество применялось главным образом по отношению к подрастающему поколению.

Тьютор (от англ. tutor) означает «домашний учитель, репетитор, (школь-ный) наставник, опекун». Тьюторство как одна из институционализи-рованных форм наставничества возникло в первых британских универси-тетах – Оксфорде (XII в.) и Кембридже (XIII в.), главной задачей которых была подготовка духовенства, являвшегося в Европе в то время практи-чески единственным грамотным сословием, имевшим отношение к про-цессу формирования общественной культуры. По традиции эти универ-ситеты давали преимущественно гуманитарное образование.

Параллельно с этим наставничество начало применяться при органи-зации труда: возник институт подмастерий, получило развитие учениче-ство. С этого времени и по сей день наставничество активно и с успехом используется на всех производствах.

Очердная волна интереса к наставничеству пришла на восьмиде-сятые годы прошлого века в работах Д. Меггинсона (D. Megginson), Д. Клаттербака (D. Clutterbuck), Э. Парслоу (E. Parsloe) и ряда других. К этому времени относится и появление терминологической путаницы, в результате которой популярные термины «наставничество», «менто-ринг», «коучинг», «обучение на рабочем месте» стали употребляться как взаимозаменяемые.

Наставничество – не дань моде и не инновация, а достаточно тради-ционный метод обучения. Этот метод широко распространен и сегодня. Примеров его применения особенно много на производственных пред-приятиях. Более того, в современных условиях отличительной особен-ностью организаций является осознанность применения процесса на-ставничества. В таких компаниях существует специально организован-ная система наставничества, либо этот метод применяется произволь-но, «по умолчанию».

Наставничество – одна из форм адаптации нового сотрудника, а также один из видов обучения. Считается, что наставничество – наиболее эффективная разновидность и важное звено обучения в организации. Конечная цель наставнической программы заключается в «создании» эффективного сотрудника для конкретной организации.

Наставничество может применяться не только к вновь принятым в организацию работникам, но и к уже работающим в организации сотрудникам, квалификацию которых по различным причинам необходимо изменить. Например, при переходе специалиста из одного структурного подразделения в другое, при повышении сотрудника в должности и т.д. Различают индивидуальную (один наставник – один ученик) и групповую (один наставник – много учеников) формы наставничества.

Наставничество предполагает такую систему обучения персонала, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте в реальной рабочей обстановке, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Обучение строится на решении реальных профессиональных задачах, которые обучающийся выполняет под руководством высококвалифицированного специалиста, имея возможность ориентироваться в работе на опыт и мнение опытного профессионала. При этом акцент делается на практическую составляющую. Положение наставника предъявляет особые требования к таким специалистам. Они должны не только профессионально выполнять свои должностные функции, но и уметь эффективно и доходчиво передавать их другим работникам.

В процессе наставничества более опытный и квалифицированный сотрудник организации передает своему подопечному (наставляемому, обучаемому) знания и навыки, необходимые тому для эффективного выполнения профессиональных обязанностей. Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и адресовано специалистам линейного звена. Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов обучения, проверенных временем и отработанных многими поколениями. Основа системы наставничества – ее включенность в систему обучения и развития персонала в целом. При этом сама система развития и обучения является частью организации.

Наставничество – экономически выгодный метод развития персонала в организации. Затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные (через об-

учение и тренинг, особенно приглашенными специалистами) методы развития персонала. Следует учитывать, что опыт, передаваемый ученику наставником (ментором), может быть просто уникальным.

В зарубежной литературе уделяется достаточно много внимания проблеме наставничества: уточнению понятий, описанию развития процесса наставничества, классификации функций наставника, отношениям наставник – протеже и другим сторонам наставничества. Проводились исследования, которые подтверждали предположения авторов о наличии взаимосвязи наставничества с развитием карьеры, удовлетворенностью работой и ее эффективностью. По данным одного из исследований, наличие наставников у 2/3 исполнительных директоров на некоторых стадиях карьеры способствовало получению более высоких должностей и заработной платы, в отличие от тех, кто не имел наставников.

Обычно наставниками выбирают старших, «закаленных» служащих, обладающих богатым накопленным опытом и мудростью. Они советами, рекомендациями и иными способами способствуют профессиональному развитию своих подопечных, оказывая важное формирующее влияние на их карьеру.

Исследовательница К. Крэм определяет наставника как человека с передовым опытом и знаниями, которому поручено обеспечение вертикальной мобильности и поддержки в процессе карьеры своим протеже. Он должен поддерживать молодого сотрудника, вести и консультировать его, научить «плавать во взрослом мире и мире работы».

Существуют и другие определения, характеризующие процесс наставничества и наставников: наставник обеспечивает политической поддержкой и средствами преодоления официальной иерархии; наставник – это тренер, учитель, руководитель, спонсор или защитник. Все расхождения в определении нередко означают расхождения в выделении функций наставничества.

Таким образом, можно дать общее определение наставника: это старший сотрудник в профессии в данной организации, который разделяет ценности, обеспечивает эмоциональную поддержку, консультирование по карьере, информацию и совет, профессиональную и организационную поддержку и содействует доступу к ключевым организационным и профессиональным сетям.

## Модели организации наставничества

Несмотря на глубокие корни традиций наставничества, не существует единого устоявшегося определения этого термина, и в настоящее время в менеджериальных науках зачастую на равных используются термины «супервизия», «менторство», «консультирование», «коучинг» и другие. Сравнение особенностей различных моделей наставничества, проведенное зарубежными авторами, представлено в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение различных моделей наставничества<sup>1</sup>

Метод	Описание	Целевая группа	Результаты и социальные эффекты
Классическое наставничество, менторство	Передача старшим по возрасту и более опытным человеком своих знаний о том, как выполнить то или иное задание	Все категории сотрудников; вновь принятые или переведенные на должность сотрудники	Обучение сотрудника адаптация; контроль текущего результата работы; улучшение коммуникаций; сохранение и передача знаний в организации
Супервизия	Сотрудничество двух профессионалов для критического анализа собственной работы	Менеджеры среднего звена; вновь принятые сотрудники	Отслеживание работы сотрудников; отслеживание прогресса; определение потребностей в обучении и развитии; решение актуальных вопросов
Buddying	Поддержка коллегой и/или руководителем, основанная на принципе полного равенства	Все категории сотрудников	Обучение сотрудника; адаптация; оценка эффективности изменений; передача информации между подразделениями; командообразование
Shadowing	Временное прикрепление к руководителю для включенного наблюдения за особенностями и приемами работы	Студенты; молодые специалисты; кандидаты, заинтересованные в переводе	Обучение сотрудника; адаптация; переквалификация; профессиональная мотивация; обогащение труда

<sup>1</sup> Tammy D. Allen Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. 2004. Vol. 89. No. 1. P. 127–136.

Эта терминология объективно отражает процессы дифференциации в моделях наставничества. Но все эти процессы объединяет, как правило, наличие общего ядра, в основе которого лежит парное взаимодействие двух сотрудников в рамках одной организации в целях управления знаниями: передачи знаний, профессиональных навыков, культуры.

Д. Клаттербак в своей работе «Каждый нуждается в наставнике: работа о таланте в вашей организации» (Лондон, CIPD, 2006) выделил две модели наставничества (mentoring):

- североамериканская модель;
- европейская модель.

Североамериканская концепция наставничества подразумевает помощь человека, старшего по возрасту или более влиятельного своему протеже. В рамках данной концепции наставником может быть прямой руководитель обучаемого. В рамках этой модели происходит одностороннее обучение протеже, то есть протеже учится у своего наставника, перенимает его опыт, следует его советам и наставлениям. Основа отношений – авторитет и влияние наставника. Его задача – давать советы и направлять поведение протеже. Такая модель называется «Спонсорское наставничество» (Sponsoring mentoring).

Европейское понимание наставничества, напротив, предполагает, что наставник обладает скорее большим опытом в том или ином вопросе, чем большим влиянием. Эта модель подразумевает «забывание» любых значимых различий, чтобы обе стороны могли вести себя на равных и отношения были построены на доверии. В данной модели обучаемый называется не протеже, а ученик (mentee). Отношения предполагают двустороннее обучение, то есть и наставник, и ученик учатся друг у друга, и их отношения взаимовыгодны. Задача наставника в этой модели – консультировать ученика, применяя коучинг и фасилитацию. В европейской модели непосредственный руководитель не может быть наставником своего подчиненного, но является участником процесса его обучения. Эта модель – «Развивающее наставничество» (Developmental mentoring).

Наставничество может быть формальным и неформальным. Насколько формализован процесс наставничества, зависит от целей наставничества, целевой аудитории, культуры организации.

Неформальное наставничество похоже на стихийно возникшие отношения между сотрудниками: обучение и передача знаний осуществляются на основе взаимного интереса и существующих взаимоотношений.



Формальное наставничество обязательно<sup>2</sup>: имеет четкие цели; наставник и ученик согласовали свои ожидания, организация определила свои ожидания от наставника и ученика; задана структура процесса и запланированы определенные активности (количество и регламент обязательных встреч наставника и ученика); применяется обязательная оценка ученика и наставника после окончания процесса наставничества.

При выборе модели наставничества эксперты не рекомендуют выбирать крайние варианты. Лучше задать направление процессу наставничества, создать программу и поддерживающую структуру, но не слишком ограничивать наставников и учеников.

Спонсорское наставничество, по Д. Клаттербаку, применяется большей частью в программах для новых сотрудников компании. Хотя его применение также возможно и в программах для студентов/стажеров<sup>3</sup>.

Сложность применения такой модели наставничества заключается в трудной роли наставника. Он является непосредственным руководителем, которому приходится одновременно выступать для сотрудника в трех ролях:

- «учитель» (teacher) – развивающий профессиональные навыки и знания, связанные с областью деятельности сотрудника/стажера;
- «руководитель в стиле “коучинг”» (coacher, supervisor) – дающий развивающую обратную связь относительно деятельности сотрудника/стажера на рабочем месте;
- «наставник» (mentor) – дающий понимание профессионального развития; он рассказывает про корпоративную этику компании, возможности роста в этой компании, планирование карьеры.

Вопрос о различии требований к наставнику и контекстам обучения часто обсуждался в социальных науках. Осмысление и изучение оснований, закономерностей наставничества активно развивалось в Великобритании. В разных работах наставник предстал то как работающий с неблагополучными учениками, то как «гид по дискурсу» (learning discourse guide), то как поддержка доминирующей в организации политики.

Психологи, в свою очередь, обогатили понимание системы наставничества, доказав, что социальное взаимодействие играет решающую роль

---

<sup>2</sup> Clutterbuck D. (2005) How formal should your mentoring programme be? / Mentors & Mentees – The Competence Conundrum / Developing Mentor Competencies/ Evaluating Mentoring.

<sup>3</sup> Clutterbuck D., Lane G. The situational mentor. Gower, Aldershot, 2004.

в развитии познания субъекта, связав значение консультационного подхода с эффективностью обучения.

В социологических науках наставничество рассматривалось в рамках теорий разделения труда, социального обмена<sup>4</sup>. Э. Гардинер прямо указала на то, что менторство и коучинг как формы наставничества посредством работы с эмоциональным интеллектом наставляемых предоставляют им возможность социального лифта в более высокие социальные группы. Тем самым акцентировалась роль наставничества в формировании социальной структуры организации за счет влияния на образовательно-квалификационные факторы и статус человека в организации и обществе.

Затрагивая вопрос о дифференцированном обучении разных категорий наставников на современных предприятиях, нельзя не упомянуть о дискуссии в социальных и менеджериальных науках<sup>5</sup>: о соотношении в наставничестве целей профессионального развития (передачи опыта и навыков) и социально-психологического развития наставляемого. Так, Крэм выделил две функции внутри наставничества: развитие карьеры и психосоциальную функцию.

Многие исследователи наставничества часто объединяют нормы и ценности в едином понятии организационной культуры. «Наставнику удастся эффективно передать культуру организации, что можно оценить по усвоению языка (неформального и технического), свойственного организации, и восприятию ценностей и традиций компании. Официальные каналы коммуникаций действуют слишком медленно, но наставники высокого уровня, близкие к процессу принятия стратегических решений, могут быстро передать своим ученикам суть этих решений, способствуя принятию ценностей компании». Сама по себе система наставничества в организации является примером интернализации и социализации знаний. Практика управления в настоящее время опирается на открытые в русле социальных наук закономерности наставничества, а процесс наставничества стал одним из важнейших методов развития и обучения персонала, управления корпоративной культурой и знаниями.

---

<sup>4</sup> Багракова А.А. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. № 4.

<sup>5</sup> Brockbank A., McGill I. Facilitating reflective learning through mentoring and coaching. Kogan Page Ltd USA, 2006.

Наставнику, в отличие от руководителя, не обязательно иметь формальный авторитет у всех тех, у кого он является наставником. Как правило, он приблизительно на 8–15 лет старше по возрасту, чем его подопечные, и может быть нанят даже вне организации. Общение между наставником и протеже обычно осуществляется на неформальной основе и зачастую темы, затрагиваемые ими в ходе обсуждений, выходят за рамки служебных (например, таких как вопросы карьеры, обсуждение ценностных аспектов и т.п.)<sup>6</sup>.

### ***Подходы к организации системы наставничества***

Взаимоотношения наставник – протеже не формируются наугад. Скорее, это результат сложного процесса отбора, в котором как наставники, так и потенциальные протеже играют активную роль.

Наставники не хотят тратить зря свое время, поэтому ищут лучших и многообещающих новичков в качестве своих протеже. Процесс отбора не является точным, но необходим, потому что количество потенциальных протеже всегда превышает численность предполагаемых наставников.

Молодые сотрудники со своей стороны тоже принимают участие в отборе. Предпочтение отдается более старшим и опытным, тем, кто добился успеха в организации.

К. Крэм выделяет (на основе исследования восемнадцати пар наставник – протеже, 1983 г.) четыре этапа в развитии отношения наставничества. Они, согласно К.Крэм, являются достаточно четко выраженными и вытекают одна из другой.

Первая фаза – введение (принятие) – длится от 6 до 12 месяцев, в течение которых участники знакомятся друг с другом и определяют, что они могут предложить и ожидать друг от друга. Молодой специалист начинает выстраивать свои отношения со своим наставником, получает особое внимание и эмоциональную поддержку от него. Наставник, в свою очередь, более близко знакомится со своим подопечным, оценивает потенциал протеже и начинает делиться с ним трудовыми ценностями и личными наблюдениями об организации или профессии. В этот период протеже может получать определенные задания, во время выполнения

---

<sup>6</sup> *Фролова А.В.* Роль наставничества в процессе прохождения испытательного срока // Менеджмент сегодня. 2008. № 6.

которых наставник имеет возможность наблюдать и оценивать способности протеже<sup>7</sup>.

Второй этап – развитие – продолжается от 2 до 5 лет и является активной стадией отношений наставничества. На этом этапе происходит углубление связи между сторонами процесса наставничества. Наставник должен оказать реальную, квалифицированную помощь своему подопечному в развитии его карьеры: способствуя получению бросающей вызов работы, раскрытию потенциала и способностей работника, предоставлению ему возможности быть замеченным высшим руководством, оказанием организационной и профессиональной поддержки. Старший коллега может также поддержать эмоционально. Все это может способствовать быстрому карьерному росту сотрудника. Наставник, в свою очередь, может испытывать чувство удовлетворения от карьерных успехов своих протеже и от того, что его будут ассоциировать с делающим успехи молодым сотрудником. Кроме того, он может извлекать выгоду из технической помощи, которая оказывается талантливому протеже.

Третий этап – отделение – является наиболее трудным, потому что означает прекращение достаточно длительных и тесных взаимоотношений между двумя людьми – наставником и протеже. Данный этап наступает в случае получения повышения протеже, когда он может оказаться на одной ступени иерархической лестницы со своим наставником, или если перевод на другую должность получает сам наставник. Инициатором может выступать также сам наставник, если чувствует, что он уже не может оказывать поддержку и направлять своего молодого коллегу (например, в случае болезни наставника). На третьем этапе протеже пересматривает свою оценку и отношение к наставнику, исходя из возникающей между ними дистанции. У обеих сторон может возникнуть чувство одиночества или чувство обиды наставника на растущую независимость своего подопечного, или недовольство протеже тем, что, как ему кажется, наставник преждевременно снял свою опеку.

Процесс отделения является необходимым, потому что молодой сотрудник стремится получить больше независимости и автономии, и хочет, выйдя из-под покровительственного влияния, наилучшим образом продемонстрировать свои профессиональные способности<sup>8</sup>. В свою оче-

---

<sup>7</sup> Goffee R., Gareth Y. Leading Clever People // Harvard Business Review. 2007 (March).

<sup>8</sup> Шишов П.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника // Управление развитием персонала. 2012. № 2.

редь, для наставника это возможность продемонстрировать себе и другим, что поставленные задачи достигнуты, и вклад в развитие протеже был не напрасным.

В период отделения иногда возникают некоторые отрицательные причины прекращения отношений наставничества, когда наставник может испытывать чувство зависти по отношению к протеже или протеже может показаться, что наставник препятствует его развитию. С другой стороны, протеже может стремиться продолжать отношения, которые уже не являются полезными ни для него, ни для наставника. Появление подобных факторов в значительной степени способствует возникновению недовольства и прекращению всяческих взаимоотношений между ними.

Последняя фаза взаимоотношений – переопределение – предполагает восстановление отношений между бывшими участниками процесса наставничества на новой равноправной основе, здесь продолжают действовать отношения дружбы. Иногда бывший наставник может оказывать помощь в развитии карьеры или дать совет своему бывшему протеже, но взаимодействие между ними происходит уже менее часто. Данный этап может длиться неограниченное количество времени.

К. Крэм и ряд других исследователей выделили на основе наблюдений и интервью с существующими уже длительное время парами наставник – протеже две главные группы функций, выполняемых наставником: способствующие росту карьеры и психологические функции. Первая группа включает усилия наставника по оказанию поддержки, тренировку, предоставление возможности протеже проявить себя, раскрыть свои способности, способствует назначению на работу, требующую вызова. Во вторую группу входят функции, обеспечивающие психологическую поддержку протеже, когда его воспринимают как друга, демонстрируют доверие начинающему специалисту, который испытывает неуверенность по поводу своих способностей.

Оценка эффективности наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала компании. Чтобы правильно ее измерить, прежде всего необходимо выявить, как она определяется в рамках данной организации, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять.

Наставничество как одна из форм обучения имеет свои особенности и поэтому его измерение возможно лишь теми методами, которые могут их отразить. Каждый из методов имеет свои положительные и отрица-

тельные стороны (ограничения). Применение любого из них сопряжено с проведением целой группы процедур, необходимых для сбора и оценки информации. Поэтому, какой бы метод ни использовался для оценки эффективности наставничества, надо четко представлять, что нужно измерить и как оценивать полученный результат<sup>9</sup>.

Исходя из вышесказанного становится ясно, что каждая из методик способна охватить лишь одну из сторон влияния наставничества: либо количественные показатели деятельности организации, либо профессиональное развитие сотрудников.

Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырем уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (тесты, опросники, наблюдение и др). Такой подход дает возможность оценить не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности.

В своей модели он предложил оценивать обучение по четырем уровням:

- оценка реакции участника, то есть оценка эмоциональной удовлетворенности (Reaction);
- оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний (Learning);
- оценка изменения поведения (Behavior);
- оценка бизнес-результатов для компании (Results).

#### 1. Оценка реакции участника (Reaction)<sup>10</sup>

Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большой охотой, если испытывает положительные эмоции от обучения. Предполагается, что если сотрудник получает удовольствие от посещения какой-либо учебной программы, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал.

Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Участнику предлагают заполнить ее сразу после завершения каждого из этапов обучения и всего курса наставничества. Обычно вопросы отражают: информированность о настав-

---

<sup>9</sup> Шишов П.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника, Управление развитием персонала. 2012. № 2.

<sup>10</sup> Rees D., Porter C. Matrix structures and training implications // Industrial and Commercial. 2004.

ничестве; время, место и условия проведения; полезность наставничества; квалификацию наставника; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности.

Ответы на вопросы позволяют получить информацию, которая помогает компании: накопить и проанализировать данные о качестве наставничества; выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у сотрудника; влиять на наставничество и улучшать его; оценивать поставщика услуг, тренера, наставника; задуматься о необходимости данного метода развития персонала для организации.

Необходимо иметь в виду, что момент, когда сотрудник только закончил промежуточный этап наставничества, чрезвычайно важен для оценки эффективности. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию об организации и качестве обучения.

## 2. Оценка полученных знаний (Learning)

На этом этапе происходит оценка знаний путем сравнения того, что знал сотрудник до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне – тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до начала обучения и после его завершения. Это даст возможность наглядно показать, что усвоил сотрудник. По сути, этот этап помогает определить, помимо конкретного объема приобретенных навыков и умений, будет ли сотрудник использовать новые знания на практике. Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику или сотрудникам, разрабатывающим программу обучения, так как в данном случае понимание логики процесса обучения и конечных результатов имеет ключевое значение.

## 3. Оценка изменения поведения (Behavior)

На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение сотрудников после прохождения курса наставничества? Стали ли они лучше продавать, стали ли они лучше пользоваться программным оборудованием и т.д. Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, сотрудник, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.

Способ оценки результатов зависит от объекта измерения. Если речь идет о технических навыках (например, использование нового программного оборудования), то изменения легко обнаруживаются коллегами или руководителем путем простого наблюдения.

Немного другой подход применяется, когда речь идет об исполнительских навыках. В этом случае следует выяснить, применяются ли сотрудником навыки, которые были приобретены в процессе обучения. Для этого целесообразно использовать опросники или анкеты для заполнения. Важно отметить, что в данном случае в оценке участвует сам сотрудник, его руководитель и коллеги (клиенты). Сама процедура напоминает оценку «360 градусов». Наблюдение за изменением поведения необходимо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца. Две недели – это тот период, за который сотрудник может опробовать новые знания, а через 2–3 месяца эти знания либо становятся устойчивыми, либо перестанут применяться. Надо отметить, что оценка может проводиться не только с помощью анкет. Например, метод «Тайный клиент» или «Тайный покупатель» достаточно часто используются в подобных случаях.

#### 4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results)

Этот этап наиболее сложный. Он подразумевает измерение увеличения производительности, увеличения объема продаж, уменьшения издержек вследствие обучения.

Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объемы производства до обучения и как они выросли после.

Говоря о модели Дональда Кирпатрика, стоит отметить, что каждый из этапов оценки применяется с определенной долей периодичности. Более того, компания сама вправе определять степень полноты оценки. Следует иметь в виду, что первый уровень обязателен и если не проводить его, то последующая оценка не имеет смысла<sup>11</sup>.

По второму уровню оценивается наставничество, если в него были включены тренинги и технические курсы, когда есть возможность количественно и качественно измерить приобретенные знания.

По третьему уровню обычно оценивается наставничество, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, работа с клиентами, управление подчиненными и проч.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> *Souba W.W.* (2000) The essence of mentoring in academic surgery. *J Surg Oncol* 75 *Oxley J.* (2004) Mentoring for Doctors: a look at the literature (work in progress) via Newcastle University Researchers mentoring programme, 2004 <[www.newcastle.ac.uk](http://www.newcastle.ac.uk)>.

<sup>12</sup> *Valerio A.* Executive coaching. Pfeiffer, San Francisco, USA, 2005.



Для измерения по четвертому уровню модели Кирпатрика применяются ключевые показатели эффективности (КПИ). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества и их выделение – одна из задач компании.

Модель Кирпатрика позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными для организации. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба, включая государственные органы.

## **2. Анализ международного опыта по организации системы наставничества**

### ***Наставничество на государственной службе Великобритании***

На государственной службе Великобритании действуют три основных принципа организации наставничества:

- наставничество должно осуществляться на добровольной основе;
- сведения об участии в наставничестве носят конфиденциальный характер;
- наставник не может быть непосредственным руководителем своего подопечного, должен обладать большим опытом в одной или более областях работы и быть в состоянии совершать обмен знаниями через отношения взаимного влияния и изучения.

Наставничество в Великобритании определяется как «процесс, в котором один человек – наставник – ответственен за наблюдение за карьерой и развитием другого человека вне формальных отношений руководителя и подчиненного». Таким образом, сущность наставничества заключается в ценности взаимного обучения.

Наставничество на практике признано технологией «инвестирования в людей», эффективным способом личностного роста и развития персонала организации.

В отличие от обучения, наставничество не подразумевает жесткого контроля со стороны учителя-наставника. Несмотря на то, что наставник чаще всего старше и опытнее своего подопечного, отношения наставни-

чества основаны на равной власти и создают определенные обязанности перед обеими сторонами.

Наставничество может быть как краткосрочным опытом, так и долгосрочными отношениями. В обоих случаях существует множество подходов для эффективного взаимодействия наставника и подопечного. Самым главным условием должно быть соблюдение обозначенных выше трех основных принципов.

### *Преимущества наставничества*

Наставничество для организации в целом:

- позволяет использовать знания и навыки обеих сторон (наставника и подопечного);
- поддерживает лояльность сотрудников своей организации и подчеркивает важность повышения квалификации персонала;
- способствует взаимному обогащению идеями и развивает взаимодействие в различных областях деятельности сотрудников;
- повышает моральный дух и мотивацию обеих сторон;
- является экономически эффективным способом расширения возможностей для развития организации.

Для наставника наставничество:

- является фактором «хорошего самочувствия», выступая катализатором в чужом развитии;
- помогает саморазвитию, тренируя навыки консультирования, применимые в профессиональной деятельности и в управлении персоналом;
- дает возможность смотреть на вещи с новой точки зрения;
- бросает вызов собственным знаниям, навыкам и идеям;
- приносит «признание среди коллег»;
- обеспечивает практическую возможность для наставника понять карьерную траекторию другого сотрудника.

Наставничество для лица, в отношении которого оно осуществляется:

- обеспечивает систему поддержки в соответствии с индивидуальными потребностями;

- помогает держать в центре внимания достижимые стремления и поддерживает действия для их достижения;
- развивает представление о формальных и неформальных процедурах и процессах в организации;
- расширяет представление об организации, часто на более высоком стратегическом уровне, обеспечивая информацию о возможностях карьерного роста;
- дает возможность развивать личностные и управленческие навыки легко и эффективно с помощью опытного консультанта-наставника;
- способствует повышению доверия и чувства собственного достоинства;
- формирует независимый и объективный взгляд на идеи и эффективность их реализации;
- ускоряет процесс обучения;
- обеспечивает учет и воздействие альтернативных подходов к анализу и решению проблем;
- обеспечивает преемственность и сохранение традиций, когда сотрудник поднимается по карьерной лестнице.

## Роли в наставничестве

### Роль наставника

Конкретная роль наставника зависит от потребностей лица, в отношении которого осуществляется наставничество и от отношений между наставником и подопечным.

Наставник должен взять на себя все или некоторые из следующих ролей на разных этапах процесса наставничества.

Быть доверенным лицом – это значит проявить свою личную заинтересованность и вселить уверенность в подопечного в критические моменты. Наставник должен быть нацелен на создание открытых и честных отношений взаимного доверия и уважения, а также уметь делиться знаниями, мотивировать, поощрять и слушать подопечного.

Способствовать установлению полезных связей – наставник должен быть «кладезью всех знаний», включая возможность обращения за информацией к другим специалистам. В этой роли наставник поощряет командную работу, позволяет подопечному ощутить преимущества работы во взаимодействии с другими сотрудниками и расширить сеть контактов.

Быть «образцом» – наставник обеспечивает положительный образец для подражания для баланса между ожиданиями организации и своим собственным уникальным вкладом.

Быть советником – самый важный аспект роли наставничества состоит в умении выслушивать и предлагать помощь в решении любых проблем. Наставник должен помочь выявить плюсы и минусы различных решений, а также дать рекомендации и профессиональные советы. При этом обе стороны в процессе наставничества должны завоевывать доверие и уважение друг к другу.

### Роль подопечного

Успешное наставничество требует обязательств со стороны лица, в отношении которого осуществляется наставничество. С опытом и практикой подопечные начинают более эффективно использовать знания и навыки, полученные в процессе наставничества.

Лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, должно:

- играть ведущую роль в собственном развитии и рассматривать обучение как непрерывный процесс;
- быть открытым и честным в своих чувствах и поведении, готовым принять конструктивную критику;
- в полной мере участвовать в процессе наставничества;
- обсудить ожидания и достижимые цели наставничества;
- чаще встречаться с наставником;
- учиться самостоятельно формулировать стратегии решения проблем, обращаясь за советами к наставнику;
- брать на себя ответственность за смелые идеи.

Подопечные в процессе наставничества вправе рассчитывать на получение помощи в развитии карьеры, возможность быть выслушанным, учиться на совершенных ошибках, поддержку и содействие со стороны наставника, информацию о работе организации, уметь быть «наставляемым» и получать мудрые советы.

### *Вспомогательные стратегии наставника*

Каждая из этих четырех стратегий может использоваться в разное время в процессе наставничества. Роль наставника будет варьироваться от руководителя-лидера до советника-консультанта. Функция наставни-

ка также будет меняться от содействия до поддержки, в зависимости от потребностей лица, в отношении которого осуществляется наставничество.

### Консультирование

Консультирование – это процесс оказания помощи лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, работать через мотивы и намерения, определяющие модель поведения подопечного. Консультирование предназначено для того, чтобы помочь сотруднику устранять возникающие проблемы и принимать решения. Выступая в роли консультанта, наставник не пытается навязать подопечному свою точку зрения и свою модель поведения, он выступает в качестве «рупора», помогая сотруднику прояснить важные для него вопросы и видеть картину в целом.

Основные навыки консультирования включают в себя умение:

- слушать и воздерживаться от лишних комментариев;
- сосредоточить внимание на наблюдаемом поведении сотрудника, а не на его личности;
- завоевать доверие, доверять и отказываться в некоторых ситуациях от излишнего контроля;
- спокойно воспринимать негативную информацию;
- избегать негативных споров;
- быстро перейти в режим конструктивного решения проблем.

### Коучинг

Коучинг, как правило, имеет конкретные цели и задачи. Например, помогать сотруднику продумать, как он будет готовиться к интервью с начальством или выступлению с докладом. Наставник (в данном случае «коуч») создает новые возможности для обучения сотрудника, обеспечивая эффективное руководство и поддержку, а также активно поощряет развитие навыков и отношений. Коучинг помогает сосредоточиться на развитии знаний и навыков конкретного сотрудника, помогая реализовать его потенциал.

Основные навыки коучинга включают в себя умение:

- изучение самоограничений, блокирующих движение к прогрессу;
- выслушать (непредвзято) и дать беспристрастную оценку в корректной форме;
- оценить ситуацию с позиции другого человека;

- выявить линию поведения, необходимую для организационных изменений;
- помочь сотруднику понять свои сильные стороны и области, нуждающиеся в улучшении;
- дать конструктивную обратную связь;
- установить задачи в пределах навыков, знаний и компетенций отдельного сотрудника;
- разъяснить и обеспечить общее понимание решаемых задач.

### Содействие

Содействие – это процесс оказания помощи сотруднику. Наставник как руководитель должен оказывать содействие другим в выполнении заданий и работе в команде.

Основные навыки содействия включают в себя:

- понимание того, что должно быть сделано и почему;
- признание потенциальных барьеров и причин их возникновения;
- предоставление советов и рекомендаций о том, как преодолеть барьеры.

### Лидерство

Лидерство является возможностью вовлечь сотрудника в рабочий процесс, заслужить его лояльность в развитии исполнительского мастерства. Это можно сделать через ряд формальных структурированных событий или неформальных договоренностей. Общим компонентом, используемым в обоих подходах, является ролевое моделирование лучшей практики с точки зрения навыков и поведения.

Наставник как лидер активно поощряет подопечного развивать навыки и отношения, демонстрируя преимущества и выгоды данных навыков с помощью передового опыта.

Основные навыки лидерства включают в себя возможность и умение:

- показать лучшие практики с точки зрения поведения, умений и отношений во все времена;
- быть дальновидным как лично, так и профессионально, и быть способным поделиться этим видением;
- продемонстрировать то, как установка практических задач другим может помочь в развитии ваших собственных возможностей с точки зрения компетенций, навыков, знаний и умений;

- адаптироваться в своем подходе к наставничеству;
- уметь обосновать свои советы и выбранный курс действий таким образом, чтобы у подопечного сложилось представление о навыках и модели поведения наставника.

## Жизненные циклы наставничества

Наставничество включает пять этапов:

1. Получение лояльности сотрудника (наставника).
2. Достижение соглашения.
3. Знакомство друг с другом.
4. Работа и обучение вместе.
5. Прекращение наставничества.

### Получение лояльности сотрудника

Получение лояльности сотрудника предполагает использование правильных навыков и инструментов со стороны наставника для взаимодействия с подопечным и влияния на него.

Влияние на подопечного предлагает власть, то есть способность заставить других вести себя определенным образом. Тем не менее власть не должна быть основана только на авторитете или должностной позиции. Процесс влияния более эффективен, если основан на мотивации, убеждении и лидерстве. Влияние особенно актуально на первых этапах процесса наставничества. Наставнику нужно обратить внимание подопечного и заручиться его поддержкой в процессе наставничества, давая шанс построить взаимоотношения.

### Достижение соглашения

Достижение соглашения является практическим результатом первой встречи с наставником. Необходимо также установить основные правила для отношений и заключить договор наставничества. Планирование встреч должно включать согласование времени их начала и окончания, а также места встречи.

Целью первой встречи является определение формы наставнических отношений. Обе стороны должны подготовиться к встрече, думая:

- о карьере (возможен обмен резюме наставника и подопечного);
- текущей должности;
- текущих проектах;
- ожиданиях от процесса наставничества.

- В число тем, которые могут быть включены в повестку дня, входят:
- конфиденциальность;
  - характеристика от непосредственного руководителя подопечного;
  - анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз работы подопечного (SWOT-анализ);
  - карьерные устремления (анкета).

Установление правил отношений – важная отправная точка для встречи наставника с подопечным и основа договора между двумя сторонами. Такие вопросы, как конфиденциальность, имеют важное значение для наставничества. Наставник и подопечный должны оговорить границы их отношений. К другим правилам и вопросам, которые также желательно рассмотреть, относятся время и частота встреч, возможность неформальных контактов между встречами, вклад наставника в достижение целей подопечного, границы рассмотрения личных проблем, объем знаний наставника, передаваемых подопечному.

Договор о наставничестве может быть использован, чтобы формализовать отношения наставничества. Договор должен быть адаптирован для удовлетворения индивидуальных потребностей обеих сторон, но при этом содержать согласованные основные правила и обоюдные обязательства.

Встречи наставника и подопечного должны происходить на регулярной основе. Их целью должна быть оценка прогресса лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные встречи также должны давать возможности для взаимного обучения. Наставник должен искать доказательства того, что лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, учится на собственном опыте. Обе стороны могут узнать многое из того, что идет не так и выявить ошибки за рамками официальных процессов оценки. Для наставника может быть полезно ведение журнала, где он будет фиксировать повестку дня каждой встречи, основные результаты и свои рекомендации.

Важно согласовать план действий в конце каждой встречи в устной или в письменной форме. Это обеспечивает основу повестки дня следующей встречи.

На каждой встрече должно быть рассмотрение отчетности об осуществлении наставничества с момента последней встречи. Подопечные должны обозначить, чего они достигли и чего планируют достичь, а также какие знания и навыки приобрели в процессе работы.



## Знакомство друг с другом

Знакомство друг с другом является важным условием совместной работы. Наставник должен лучше узнать своего подопечного для того, чтобы выработать свою линию поведения по отношению к нему.

Вследствие знакомства наставника и подопечного у обеих сторон начинает развиваться доверие, уверенность друг в друге и желание поделиться своими мыслями, чувствами и переживаниями. Цель развития подобных отношений заключается в поощрении подопечного нести ответственность за саморазвитие. Репутация наставника будет зависеть как от эффективности его работы, так и от развития отношений со своими подопечными.

Отсутствие тех отношений, которые возникают между наставником и подопечным в результате их знакомства, зачастую приводит к конфликту в отношениях. Для того, чтобы избежать конфликтов, обе стороны должны обсудить свои ожидания от наставничества на раннем этапе их взаимодействия. Другими причинами возникновения внутренних конфликтов являются, например, манипулирование подопечным и навязывание ему своей помощи, давление на подопечного в процессе принятия решений, когда наставнику не хватает уверенности в своих собственных навыках и он делегирует решение трудных вопросов подопечному.

## Работать и учиться вместе

На этом этапе обе стороны должны создать свои отношения и работать над планом развития, выявлять возможности для обучения, изучать проблемы, связанные с работой, разрабатывать и осуществлять планы действий, а также контролировать прогресс. На данном этапе наставнику необходимо сосредоточить основное внимание:

- на развитии лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- саморазвитии;
- сотрудничестве и приверженности от других;
- помощи подопечному в развитии самоуправления, самодисциплины и мотивационных навыков.

Отношения должны быть открытыми и динамичными, основанными на взаимном доверии и уважении. На данном этапе обучение наиболее продуктивно для обеих сторон.

На протяжении всего срока отношений рекомендуется вести журнал обучения. Это способствует прогрессу обеих сторон. Ведение журнала требует самодисциплины, умения находить время, чтобы размышлять, учиться и планировать деятельность подопечного.

Обе стороны должны быть осведомлены о подводных камнях, которые могут повлиять на отношения и отвечать за разрешение любых возникающих конфликтов. Более того, в случае, когда обе стороны придерживаются различных мнений, конфликт может быть положительным фактором, который усиливает прочность отношений, особенно если обе стороны придадут большое значение участию в наставничестве, приверженности и уважению друг к другу. В отношениях, которые являются менее открытыми и честными, аргументы или несообщение могут мешать прогрессу и портить отношения.

Некоторыми потенциальными источниками конфликтов могут являться неточная или неполная информация, неуместные или несовместимые цели и задачи, неэффективные или неприемлемые методы, антагонистические или другие негативные чувства.

Различные стратегии их разрешения могут быть разработаны, чтобы помочь обеим сторонам конфликта конструктивно взаимодействовать. Они должны обсуждаться открыто и согласованно. Основные положения подобных соглашений частично могут быть включены в контракт.

## Прекращение наставничества

Отношения закончатся, когда у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, наблюдается прогресс такой степени, когда оно больше не нуждается в регулярном контакте с наставником. Не каждый подопечный достигает этой стадии, но в любом случае наставничество рано или поздно должно закончиться. Это происходит в том случае, если лицо, являющееся наставником, становится непосредственным руководителем подопечного, либо любая из сторон наставничества продвигается по службе или покидает организацию.

При завершении процесса наставничества могут возникнуть некоторые трудности по причине зависимости подопечного от наставника. Важно, чтобы обе стороны продолжали взаимодействовать между собой, если это необходимо, посредством обратной связи. Кроме того, любые отношения должны быть закончены на позитивной ноте.

## *Наставничество на государственной службе в Австралии и Новой Зеландии*

В последние десятилетия мало кто сомневается, что организации государственного сектора копировали практику частного сектора по внедрению программ наставничества. Организации частного сектора в США были первым типом организаций, которые внедрились программы наставничества для развития навыков и компетенций работников и их потенциала, чтобы оказать позитивное влияние на целевые группы. Вскоре после введения программ наставничества в частном секторе организации государственного сектора начали вводить эти программы. Некоторые из ранних программ наставничества США были направлены не только на руководителей среднего звена или более высокие руководящие должности, но и на стажеров и новых работников организации.

Подобного рода программы для руководителей, сотрудников среднего и младшего звена, а также конкретных целевых групп, таких как женщины и коренные народы, были реализованы в различных государственных учреждениях Австралии и Новой Зеландии.

Государственный сектор представлен органами и учреждениями на различных уровнях государственного управления. В Австралии, например, государственный сектор состоит из ведомств и органов власти Содружества и государственного уровня для достижения целей, которые устанавливает правительство. Государственный сектор также включает государственные ведомства на уровне местного самоуправления. В то время как сотрудники государственных ведомств Содружества подотчетны министру, отделы в органах местного самоуправления подотчетны советам и старшим должностным лицам.

На сегодняшний день нет универсальной модели наставничества, доступной в государственном или частном секторах. В ходе обсуждения наставничества на государственной службе в Новой Зеландии, Bhatta и Washington (2003) утверждают, что наставничество можно представить с различных точек зрения. Во-первых, наставничество можно рассматривать как тип «развития интервенции» для наставника и подопечного. Во-вторых, с организационной точки зрения наставничество рассматривается как процесс «переноса» или социализации, при котором менеджеры социализированы и внедрены в нормы и ценности организации, которую они поддерживают. Через процесс наставничества эти ценности передаются от одного поколения руководителей к следующему. Обе точ-

ки зрения согласуются с определениями, которые описывают наставничество не только как необходимое условие развития отношений, влияющее на подопечных, а как стратегию, разработанную с целью помочь сотрудникам эффективно работать в рамках более широкой организационной культуры организации и, когда это необходимо, трудиться над изменением этой культуры.

Ряд авторов утверждают, что наставничество в государственном секторе должно концептуально отличаться от наставничества в частном секторе, потому что эти два сектора существенно различаются. Частный сектор ориентирован на прибыльность, а успех работы в частном секторе измеряется с точки зрения обеспечения рентабельности. В государственном секторе, напротив, основной целью является обслуживание населения. Другое различие состоит в том, что частный сектор связан с экономической жизнеспособностью организации. Работа в государственных организациях имеет более стабильный и постоянный характер.

Несмотря на то, что принципы лидерства в частном и государственном секторах схожи в плане типов задач, стоящих перед обоими секторами (например, подотчетность, эффективность, производительность на основе результатов), в контексте государственной службы они различаются.

Так, Davies (1997) предполагает, что лидеры должны «понимать потребности – требования правительства; смысл политики / программы возможностей... и эффективно решать политические вопросы, связанные с такими соглашениями».

Ritchie и Connolly (1993) отметили, 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.

Ritchie и Connolly (1993) утверждают, что главная цель механизмов и программ наставничества в частном секторе индивидуалистическая и представляет собой элитарный путь к продвижению. По словам авторов, в государственном секторе этот подход рассматривается как нарушение, поскольку государственная служба предполагает «функцию развития культуры управления и обслуживания» основной.

Bhatta и Washington (2003) соглашаются с подобным аргументом и утверждают, что наставничество должно использоваться как средство укрепления и расширения основных общественных ценностей государственной службы, основанных на служении более широкому обществен-

ным интересам, а не как вклад в стремительный взлет физических лиц в организации.

По мнению Samier (2000), большое значение наставничества состоит в том, что в государственном секторе наставничество должно быть направлено на развитие «взрослых сотрудников», а не на карьерный взлет молодых сотрудников<sup>13</sup>.

### *Виды программ наставничества*

Следующая часть обсуждения описывает три основных типа программ наставничества, работающих в государственном секторе: программы наставничества для новых сотрудников, программы наставничества для существующих и / или потенциальных лидеров и программы наставничества как административно-воспитательной стратегии.

#### Наставничество для новых сотрудников

Существует много примеров программ наставничества, которые нацелены на новых сотрудников, аспирантов и стажеров. В штате Виктория, например, Hutt (2002) описывает шесть примеров программ наставничества для государственной службы, которые предназначались для развития и / или введения в должность новых сотрудников. Они включают в себя программу наставничества для новых учителей и опытных сотрудников, вернувшихся из длительного отпуска (Департамент образования и обучения); наставничество, ориентированное на младший персонал и административный персонал (Викторианская полиция); наставничество для новых сотрудников суда (Департамент юстиции); наставничество для выпускников-новобранцев (Министерство юстиции, Департамент природных ресурсов и охраны окружающей среды); наставничество стажеров – безработная молодежь (схема занятости молодежи), а также программы наставничества для становления и развития «высокого кадрового потенциала» (Департамент инфраструктуры). Каждая программа преследовала конкретные цели, включая удержание персонала, управление карьерой, привлечение новых кадров, адаптацию персонала в новых условиях работы, повышение квалификации.

---

<sup>13</sup> Bhagia J., Tinsley J.A. The mentoring partnership Mayo Clin Prop 2000 75 in Oxley J. (2004).

## Наставничество для существующих и/или потенциальных лидеров

Управление общественных заслуг и справедливости правительства Квинсленда предложило набор программ по развитию лидерства и других возможностей обучения для своих топ-менеджеров. Среди инициатив – ячейки по наставничеству из 3–4 человек, которые позволяют топ-менеджерам также вступить в процесс наставничества. Одной из целей этих отношений было создание для руководителей высшего звена и топ-менеджеров возможности для обсуждения важных вопросов, которые затрагивают программы обучения для будущих лидеров в сфере гражданской службы<sup>14</sup>. Целевой аудиторией были менеджеры среднего звена, которые хотят развивать компетенции, необходимые для руководящих топ-менеджеров. Как и в программе правительства Квинсленда, участники имели возможность работать с наставником в течение всей программы. Некоторые из важных итогов для подопечных включали улучшение лидерских качеств, повышение уровня информированности, повышение уверенности в себе, расширение перспектив на работе. Организация в целом также извлекла свою выгоду, так как сотрудники стали обученными и более подготовленными (Foster, Turner, 2003).

## Наставничество как административно-воспитательная стратегия

В последние десятилетия организации государственного сектора реализуют программы наставничества в рамках административно-воспитательной стратегии в интересах женщин и других целевых групп. В Австралии, например, ряд офисов в разных государствах, таких как Новый Южный Уэльс (Канцелярия директора по равным возможностям занятости в государственном секторе), Западная Австралия (Директор по обеспечению равных возможностей в государственном секторе) и правительство Квинсленда (Отдел занятости и обучения) подготовили руководящие принципы по созданию программы наставничества для групп работников, таких как женщины, этнические сообщества, люди с ограниченными возможностями. Эти руководящие принципы обеспечивают предоставление информации для государственных учреждений, заинтересованных в создании программ, помогающих сотрудникам развивать

---

<sup>14</sup> *Bolles R.N.* (1988) What color is your parachute? Mentoring: A strategy for learning in a rapidly changing society / M.S. Gladstone (ed.). Quebec: Research Document CEGEP John Abbott College // In Garvey B., Alred G. (2001).

важные навыки и потенциал, а также способствующих достижению карьерных целей. В дополнение к трем основным категориям программ, упомянутым выше, наставничество также было использовано правительством для поддержки молодежи при поступлении на работу (Hutt, 2002).

### ***Практика развития наставничества в Казахстане***

В связи с большим количеством молодых судей в Казахстане и созданием административных судов проблема адаптации вновь назначенных судей стояла очень остро. Многие молодые судьи нуждались в помощи при применении норм закона, написании судебных решений и выполнении других процедурных задач. Часто вновь назначаемые судьи, имея большой юридический опыт и отлично зная законы, приходят к выводу о том, что они не готовы к роли судьи и нуждаются в совете и помощи в затруднительных обстоятельствах, с которыми они сталкиваются. Например, ответственность за принятие решений, влияющих на судьбу граждан; сложные этические дилеммы; взаимодействие с участниками в зале суда; а также совершенно новый тип поведения, ожидаемый от судьи, как в зале, так и вне стен суда.

Центр IRIS Университета штата Мэрилэнд совместно с Союзом судей Республики Казахстан при поддержке Верховного Суда Республики Казахстан инициировал пилотный проект по судейскому менторству с целью найти оптимальный способ оказания помощи вновь назначенным судьям справляться с личностными проблемами, которые часто определяют, является ли профессиональный судья только хорошим специалистом или обладает личностными качествами, делающими его отличным судьей. Целью пилотного проекта Центр IRIS поставил апробацию методов содействия судьям в нюансах работы, имеющих неюридическую природу, и прививания поведения и ценностей, требуемых независимой и справедливой судебной системой.

Пилотный проект по менторству был разработан группой опытных казахстанских судей и апробирован в Алматинской и Жамбылской областях. Пилотный проект проводился с целью определить:

- 1) потребность среди молодых судей в менторстве; будет ли полезна молодым судьям программа менторства, поддерживающая развитие личностных ценностей и поведения, в адаптации к работе;
- 2) получают ли менторы удовлетворенность от оказания поддержки, предоставления советов и передачи ценностей молодым судьям;

3) трудности, возникающие при проведении менторских программ на местном уровне, и как разрешить эти проблемы;

4) как лучше структурировать программу по менторству и какая организация должна взять на себя обязанность по организации программы.

Центр IRIS организовал семинар для высших руководителей казахстанской судебной системы, на котором представил модель программы по судейскому менторству. Несмотря на некоторые неясности в определениях, целях и задачах программы менторства и различиях между советской моделью наставничества и моделью менторства, представленной на семинаре, группа согласилась с целесообразностью апробации нового подхода. Председатели Алматинского и Жамбылского областных судов согласились провести пилотный проект в судах своей области.

Верховный Суд одобрил внедрение пилотного проекта по менторству в вышеназванных областях и предложил привлечь судей Верховного суда и судей других судов, находящихся в отставке, к работе пилотного проекта. Центр IRIS и Верховный Суд договорились, что судьи Верховного Суда, недавно вышедшие в отставку, могут работать в качестве координаторов программы и связующего звена между IRIS и пилотными судами, менторами и протеже.

Пилотный проект проводился с апреля по август 2005 г. В проекте приняли участие 19 вновь назначенных судей, 11 действующих судей со стажем работы не менее 5 лет, 3 судей в отставке.

В преддверии проекта IRIS провел двухдневный семинар по судейскому менторству для четырех судей в отставке Верховного Суда и 14 действующих судей и судей в отставке из пилотных судов. Верховный Суд и пилотные суды утвердили участников в качестве потенциальных менторов.

В марте IRIS организовал тренинг-семинар для менторов, на котором изучались навыки ментора, разыгрывались и обсуждались потенциальные трудности работы с протеже и т.д. Менторы приняли участие в адаптации предлагаемой модели к местным условиям и получили все необходимые материалы и формы не только для работы с протеже, но и для обучения других менторов.

В начале апреля 2005 г. совместно с координаторами пилотного проекта Центр IRIS провел ориентационные сессии для протеже в обеих областях. Филиалы Союза судей на местах активно участвовали в организации и проведении этих встреч. Практически все потенциальные протеже, участвовавшие в ориентационных сессиях, выразили желание уча-



ствовать в пилотном проекте. Учитывая предпочтения менторов и протеже, а также территориальность судов, местные филиалы Союза судей осуществили подбор пар и запустили проект. Таким образом, сформировалось 3 пары в Алматинской области и 16 пар в Жамбылской области, причем количество протеже в Жамбылской области значительно превышало количество менторов, в связи с чем пятерым менторам пришлось брать по два протеже.

Через два месяца после запуска проекта были проведены исследования по пилотному проекту. С этой целью Центр IRIS провел телефонное интервью с менторами и обсудил ход проекта. Через три месяца была проведена оценка хода на местах. Протеже заполнили анкеты, в которых учитывались и частота встреч с ментором и тематические вопросы, обсуждаемые с менторами, и наиболее трудные ситуации, в которых помогли разобраться менторы. Все без исключения респонденты ответили, что довольны программой и пожелали бы всем вновь назначенным судьям принять участие в ней. Кроме того, в устной беседе с координаторами и представителями IRIS молодые судьи высказали свои соображения по поводу усовершенствования программы.

Итоговый круглый стол по пилотному проекту был проведен через пять месяцев. Пары поделились своим опытом, сравнили работу Алматинских и Жамбылских судей и выработали совместные рекомендации для Верховного Суда Республики Казахстан по распространению программы менторства в других областях.

Программы по судейскому менторству направлены на формирование судебной культуры независимости, этического поведения и прозрачности посредством:

1) предоставления возможности новым судьям освоить через общение с более опытными коллегами соответствующее поведение; способы решения и ограничения влияния психологического, эмоционального и морального переутомления от работы; навыкам общения и способам завоевания уважения среди судей и у граждан;

2) возложения на молодых судей ответственности за развитие соответствующего поведения; выработку иммунитета против внешнего давления в работе; завоевание доверия; и этическое поведение через поддержку молодых судей вместо возложения на систему ответственности за контроль над молодыми судьями;

3) предоставления опытным судьям возможности проверить свои собственные ожидания и поразмышлять о своем поведении в процессе предоставления советов и ответов на вопросы о том, как вести себя; как

взаимодействовать с коллегами и гражданами; как завоевать уважение; и как справляться с психологической, эмоциональной и моральной нагрузкой судьи;

4) помощи опытным судьям чувствовать себя ответственными за создание и сохранение судейской культуры независимости, этического поведения и прозрачности;

5) формирования у судей чувства солидарности в продвижении независимых решений, этического поведения и прозрачности и развития чувства гордости у судей за свои высокие моральные принципы и этическое поведение;

6) повышения судейской культуры независимых судей, принимающих независимые решения посредством возложения ответственности за поведение на молодых судей при моральной поддержке, которая им необходима, чтобы стать независимыми и высоконравственными в своих суждениях и принятии решений.

В большинстве судебных систем мира обучение судей является непрерывным процессом в течение всей карьеры. Наряду с традиционными программами повышения квалификации, такими как организованные курсы, учебники, наставничество и другие методы обучения, многие судебные системы предлагают возможность вновь назначенным и опытным судьям работать над своим самосовершенствованием. Программы по менторству отличаются от образовательных программ – участие в них добровольно, как со стороны ментора, так и со стороны протеже, и их задачи отличаются от задач традиционных учебных программ или наставничества. Курсы и образовательные программы – это гарантия того, что все судьи получают одинаковые знания и навыки. Тренинги и программы наставничества помогают обучать и оценивать знания судей. В отличие от них, программы по менторству дают возможность судьям развиваться самостоятельно. Учебные программы, как правило, проводятся и оцениваются судебной системой или образовательным институтом, в то время как программы менторства организуются и управляются ассоциациями судей или судами и являются добровольными. Молодые судьи принимают в них участие по желанию, а роль ментора считается очень престижной.

Менторство становится неотъемлемым компонентом профессионального развития судей и интегральной частью индивидуальных усилий судей совершенствовать свою способность исполнять роль судьи. Менторство расширяет доступ к более опытным коллегам, а также обеспечива-

Таблица 2. Структура наставничества для судей в Казахстане<sup>15</sup>

	<b>Наставничество</b>	<b>Менторство</b>
<b>Задача</b>	Обучить судей и оценить их знания и навыки с целью обеспечения квалифицированных кадров в судебной системе	Предоставить судьям формально организованную возможность совершенствоваться самостоятельно, получить поддержку в личном, этическом, моральном и профессиональном развитии, чтобы судьи были не просто квалифицированы, но и выдерживали самые высокие моральные и этические стандарты судебной системы
<b>Инициатива</b>	Верховный Суд создает программу и обязывает вновь назначенных судей и кандидатов в судьи принимать в ней участие	Союз судей предоставляет возможность вновь назначенным судьям принимать участие в программе
<b>Участие</b>	Обязательное участие для вновь назначенных судей и назначение наставников	Участие в программе на усмотрение молодого судьи и ментора
<b>Метод</b>	Ежедневное обучение, контроль и оценка вышестоящим лицом – судьей, имеющим большой опыт работы и пользующимся уважением за отличное знание закона и судебные навыки	Конфиденциальный совет и поддержка более опытного судьи, пользующегося уважением за высокий моральный и этический облик; умение общаться на равных со всеми; понимание «искусства быть судьей»
<b>Ожидаемый результат</b>	Молодые судьи делают меньше судебных ошибок; у них реже отменяют решения по рассматриваемым делам, но они не мотивированы повышать квалификацию	Молодые судьи действуют в соответствии с Кодексом судебной этики, получают удовольствие от работы, более уверенно принимают решения, признают свои недостатки и умеют работать над ними, вызывают уважение у коллег и помогают суду завоевывать доверие граждан

ет более регулярную обратную связь и поддержку для тех судей, которые этого хотят. Менторство – это двусторонние взаимоотношения, так как оно полезно и для ментора, который получает возможность обменяться идеями с представителем «нового поколения» и поделиться и/или поразмышлять над своим опытом. Программы по менторству помогают развивать судейское сообщество и прививать «корпоративную культуру» взаимопомощи, соблюдая судебную независимость.

<sup>15</sup>Руководство по менторству. Центр IRIS, август 2005 г.

Структура ПСМ достаточно проста. Программы по судейскому менторству обычно функционируют на цикличной основе (циклом в один год), включая ориентацию, набор участников, обучение, встречи ментора и протеже и оценку программы. Однако, по мнению судей-менторов, участвовавших в пилотном проекте, не стоит устанавливать один и тот же срок менторства для всех молодых судей, необходимо определиться с потребностями протеже, и в зависимости от этого устанавливать срок от 12 до 24 месяцев. Продолжение программы по истечении одного года может быть неформальным.

Как только завершатся ориентация, набор участников и обучение, менторы и протеже начинают встречаться на регулярной основе в неформальной и конфиденциальной обстановке для обсуждения проблем и достижений протеже с момента начала их карьеры. Эти неформальные встречи продолжительностью 1–2 часа могут проходить в суде или вне его стен.

Программа по судейскому менторству на областном уровне должна включать:

- мероприятия по информированию и набору менторов;
- мероприятия по информированию и набору протеже;
- обучение менторов;
- выбор менторов и протеже и создание пар;
- вступительный семинар для пар менторов и протеже;
- еженедельные встречи менторов и протеже;
- мероприятия ПСМ, такие как спортивные состязания, чаепития, отдых и т.п. по желанию участников;
- самооценку менторов и протеже;
- мониторинг и поддержку Союза судей;
- оценку программы.

Менторам и протеже выдаются различные материалы и формы с целью помочь им в подготовке и проведении встреч. Они включают формы по подготовке вопросов и тем для обсуждения на встречах для ментора и протеже; формы по самооценке; журналы для отметки обсуждаемых тем и идей по разрешению той или иной проблемы; формы по планированию следующих встреч. Менторы и протеже используют эти материалы в собственных целях и не сдают их своему руководителю или координатору программы. Менторы и протеже не отчитываются кому-либо по содержанию своих встреч. Ментор и протеже могут отчитываться координатору программы о частоте своих встреч.

Формальная программа по менторству имеет четкую структуру и оговоренную продолжительность взаимоотношений ментора и протеже. Однако, как показывает практика, по истечении программы отношения ментора и протеже могут перейти в неформальные.

Таблица 3. Сравнение формальных и неформальных программ наставничества для судей в Казахстане

<b>Формальные</b>	<b>Неформальные</b>
Включают отношения ментора и протеже по программе	Включают спонтанные отношения ментора и протеже
Структурированная система подбора пар с учетом предпочтений	Ментор и протеже выбирают друг друга неформальным образом
Роли, обязанности и задачи четко оговорены протоколом	Роли, задачи и обязанности не обязательно оговорены
Продолжительность отношений в целом от 1-го до 2 лет	Продолжительность отношений составляет до 5 лет

Каждому участнику формальной программы по судейскому менторству (ПСМ) предъявляются определенные требования. В хорошо налаженной программе каждый участник отлично знает свою роль и обязанности. Более того, он стремится совершенствовать саму программу путем внесения корректив и предложений на основе своего опыта, общения с участниками менторских программ из других областей, прививания позитивной практики и передачи своего положительного опыта потенциальным участникам программы в будущем.

Менторы согласны регулярно встречаться со своими протеже и обеспечивать «безопасную» среду общения, поощрение и поддержку своим протеже, никоим образом «не учительствуя и не указывая протеже, что делать». Менторы должны пройти обучение менторским навыкам прежде, чем они займут свою роль в программе. Менторы, по желанию, могут быть вовлечены в процесс отбора протеже и принимать участие в определении целей программы по менторству и разработке менторского протокола. На начальном этапе менторы занимают позицию лидера во взаимоотношениях с протеже, а затем строят отношения на равных. Ментор не должен показывать протеже свое превосходство над ним в каких-либо областях знаний, но должен направлять протеже в правильное русло в принятии решения и развитии личностных качеств. С этой целью ментор предоставляет протеже конструктивный комментарий на какие-

либо его действия, поощряет его и ставит перед ним задачи. Ментор может помогать протеже определять свои образовательные потребности и выработать план по совершенствованию знаний и навыков, но его главная роль – оказывать поддержку и предоставлять помощь в вопросах, касающихся коммуникативных навыков, навыков принятия решений (как обдумывать дело и приходиться к логическому и справедливому решению без какого-либо влияния извне), этики, личной жизни и изменения стиля поведения в обществе и т.д. В обязанности ментора также входит соблюдение конфиденциальности бесед с протеже, за исключением случаев, предусмотренных законом.

В обязанности протеже, в первую очередь, входит ответственность за собственное развитие, поэтому протеже должен помочь ментору определить то, что он хочет обсуждать и какие навыки и качества в частности он хотел бы в себе развить. Протеже вправе требовать от ментора конструктивного отзыва на свои действия и поступать в соответствии с таковым. Протеже соглашается приводить примеры проблемных ситуаций, с которыми он сталкивался в течение предшествующей встрече недели, и задавать вопросы, которые он хотел бы обсудить на встрече. Протеже также могут быть вовлечены в процесс выбора менторов и участвовать в определении целей программы по менторству и разработке менторского протокола. В обязанности протеже также входит соблюдение конфиденциальности бесед с ментором, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Координаторы программы по менторству берут на себя обязанность по координации инфраструктуры программы (обучение, проверка хода процесса и т.д.) в рамках деятельности филиала Союза судей на местах. Они содействуют процессу отбора пар или переизбирают менторов и протеже по желанию сторон. При необходимости координаторы адаптируют менторскую программу к местным требованиям и устанавливают параметры для обеспечения конфиденциальности процесса. Кроме того, координаторы обмениваются текущей информацией по программе и занимаются организационными вопросами. При этом координаторы не вовлечены во взаимоотношения между ментором и протеже, а лишь служат связующим звеном между парами и Союзом судей.

Союз судей как независимое общественное объединение берет на себя организацию программы по менторству на местах. С этой целью филиалы Союза судей на местах проводят ориентационные семинары и другие мероприятия для потенциальных участников программы, информируют

их о целях, задачах программы и принципах осуществления менторства. В ходе программы местные филиалы Союза судей осуществляют подбор пар «ментор – протеже» совместно с местным координатором программы. Соблюдая принцип добровольности участия и учитывая пожелания участников, Союз судей закрепляет пары. Союз судей занимается организационными вопросами: проводит обучение менторов, осуществляет мониторинг за ходом программы, адаптирует программу к местным условиям и требованиям, по желанию участников переназначает ментора для протеже, активен в вопросах логистики, оказывает поддержку в разработке программы развития менторских навыков по требованию суда, однако не вовлечен в отношения ментора и протеже. Целесообразно включать в работу филиала предыдущих участников программы (менторов, протеже, координаторов) с целью обмена опытом и идеями.

Во избежание искажения принципа добровольности участия, формальная роль председателя суда в программе сводится к минимуму. Заинтересованные в программе менторства председатели судов со своей стороны поддерживают и поощряют программу, а также дают свою оценку полезности программы Союзу судей на основе качества работы молодых судей с целью дальнейшего ее совершенствования. Председатель суда ни в коем случае не вмешивается в отношения пар и не требует у менторов или протеже отчетности о совместной работе и лояльно реагирует на встречи ментора и протеже в здании суда<sup>16</sup>.

### **3. Российский опыт применения наставничества**

#### ***Опыт реализации наставничества на российских предприятиях***

Система наставничества являлась распространенной практикой развития персонала на советских предприятиях. Наставничество в СССР – форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профессионально-технических училищах передовыми опытными рабочими, мастерами, инженерно-техническими работниками. В различных формах существовало с 30-х годов, особенно распространилось с 70-х годов. На советских предприятиях наставничество считалось почетной функцией и вознаграждалось авторитетом в коллективе и

---

<sup>16</sup>Руководство по менторству. Центр IRIS, август 2005 г.

различными нематериальными стимулами. Так, например, Указ Президиума Верховного Совета РСФСР от 16 июля 1981 г. «Об установлении почетного звания «Заслуженный наставник молодежи РСФСР» устанавливает формат и условия получения этого звания и нагрудного знака.

Несмотря на существенные изменения в обществе и экономике, на сегодняшний день актуальность не утратила не только практика наставничества, но и моральные стимулы для наставников, используемые как российскими предприятиями, так и государственными органами.

Во многих субъектах Российской Федерации приняты нормативные правовые акты, регулирующие систему наставничества на предприятиях региона. В частности, Закон Воронежской области от 6 октября 2011 г. N 132-ОЗ «О первом рабочем дне выпускников и трудовом наставничестве» или Постановление Администрации Алтайского края от 12 марта 2001 г. N 175 «О шефстве – наставничестве над молодыми рабочими и специалистами на производстве». Подобные нормативные акты устанавливают общие принципы, направления и виды наставничества на предприятиях.

Так, Постановление Администрации Алтайского края содержит рекомендации по развитию наставничества и определяет следующие основные формы наставничества на предприятиях края:

- индивидуальное наставничество: наиболее распространенная форма, при которой за наставником закрепляется 1–2 молодых работника;
- групповое наставничество: наставник руководит группой или бригадой молодых работников;
- коллективно-индивидуальное наставничество: наставничество над одним молодым работником осуществляет трудовой коллектив (бригада рабочих или группа специалистов);
- коллективно-групповое наставничество: наставничество трудового коллектива (бригада рабочих или группа специалистов) осуществляется над группой молодых работников, над группой учащихся в период производственной практики или выпускников профессиональных учебных заведений.

Кроме того, указанное постановление определяет следующие основания для проведения наставничества: «Наставничество осуществляется на основании договоров, соглашений, заключаемых между наставником и молодым работником. Права и обязанности наставников и молодых работников, а также льготы и гарантии, предоставляемые им, устанавли-



ливаются в вышеназванных документах, а также в коллективном договоре организации»<sup>17</sup>.

Наряду с вопросами развития наставничества в нем содержится перечень мероприятий по моральному стимулированию молодых рабочих, по оценке деятельности наставников, а также проведению торжественных ритуалов, таких как:

- посвящение в рабочие после принятия в организацию выпускников профессиональных учебных заведений и школ;
- торжественное вручение первого заработка, удостоверения о присвоении разряда и квалификации;
- вручение именного инструмента молодым рабочим, добившимся наибольших трудовых успехов в период наставничества, победителям конкурсов профессионального мастерства и соревнования за звание «Лучший молодой рабочий, специалист», другое;
- проведение конкурсов профессионального мастерства среди молодых рабочих и специалистов с предоставлением победителям определенных преимуществ при присвоении квалификационных разрядов, направлении на учебу, в командировки по обмену опытом и т.п.

### ***Опыт организации наставничества в федеральных государственных органах Российской Федерации***

На данный момент ряд федеральных государственных органов активно развивает практику наставничества. Если в таких государственных органах, как МВД и Следственный комитет Российской Федерации, институт наставничества был закреплен с советских времен, создана школа наставничества, а механизм наставничества апробирован десятилетиями практики, то ряд других органов находится в процессе внедрения данной практики и выявления наиболее эффективных ее механизмов. Оба подхода с точки зрения создания эффективной системы наставничества на государственной службе обладают своими достоинствами, и в рамках НИР было проведено исследование всех практик наставничества и проведен отбор наиболее эффективных моделей и методов.

Наставничество позволяет органически соединить профессиональное обучение с воспитанием, самовоспитанием, обеспечивает индивидуализацию воспитательного процесса в коллективе и в то же время гаранти-

---

<sup>17</sup>Постановление Администрации Алтайского края от 12 марта 2001 г. N 175 «О шефстве – наставничестве над молодыми рабочими и специалистами на производстве».

рует комплексный подход к его организации применительно к каждому молодому сотруднику.

Так, в МВД обучать молодежь должны специалисты, обладающие большим жизненным и профессиональным опытом. На всех исторических этапах развития органов внутренних дел была и остается актуальной задача формирования профессионально-компетентного, морально-устойчивого, высококультурного сотрудника, отвечающего требованиям, предъявляемым к нему обществом и государством. Именно из этой проблемы в настоящее время вытекает необходимость использования новых методов и форм в воспитательной работе с личным составом.

Возрастные роли наставничества в современных условиях определяются и тем обстоятельством, что оно выполняет ряд важных функций общества:

- воспитывает профессионально значимые качества у молодых сотрудников, знакомя их с историей и традициями органов внутренних дел и своего подразделения;
- формирует на примере опыта старших товарищей активную гражданскую и жизненную позицию, ответственное и сознательное отношение к службе.

Сочетание различных форм наставничества многовариантно. Наиболее распространенными формами наставничества стали:

- индивидуальная, когда за наставляемым закрепляется один опытный сотрудник;
- групповая, когда один наставник закрепляется за группой молодых сотрудников;
- коллективная, когда за наставником закрепляется первичный коллектив сотрудников.

Они взаимосвязаны и ни одна из них не существует в отрыве друг от друга. В практической деятельности они не только взаимосвязаны, но и проникают одна в другую.

Необходимо также отметить ряд особенностей системы наставничества:

1. Существует мнение, что наставничество предполагает обучение, которое часто бывает слишком специальным для сотрудника и не формирует принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает ему возможности отстраниться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. В свою очередь, наставничество не направлено на развитие

потенциала сотрудника, а предполагает обучение более общим, базовым, но в то же время не менее важным профессиональным навыкам. Поэтому не стоит ожидать от наставничества нереалистичных результатов, так как развитие потенциала – это задача других методов обучения и развития.

2. Наставничество – длительный процесс, требующий организованности и системного подхода. Дело в том, что необходимые знания и умения не передаются за один раз или от случая к случаю, поэтому продуктивно такое наставничество, которое специально организовано и поддается контролю.

3. Наставничество требует инвестиций. Даже если труд наставника дополнительно материально не стимулируется, то вложенный, безусловно, потребует процесс организации обучения (методический учебный материал, дополнительные расходные материалы с учетом возможных ошибок при выполнении работы учеником и т.д.).

4. Процесс обучения новых сотрудников требует от наставника дополнительных усилий, помимо выполнения основной работы. Это необходимо учитывать при планировании его деятельности, разработке системы мотивации его труда и при учете затрат ресурсов.

5. Незначительный охват персонала, так как один наставник не может одновременно обучать большое количество сотрудников. Дело в том, что наставничество – это работа, подразумевающая постоянную обратную связь, высокие эмоциональные и умственные нагрузки. Существуют различные точки зрения о том, какое оптимальное количество учеников должен иметь наставник: количество учеников колеблется от одного до пяти у каждого наставника. Но большинство практиков сходятся во мнении, что чем меньше, тем лучше, так как только такой подход сохраняет суть индивидуального обучения, лежащего в основе наставничества.

В связи с этим можно предположить, что ситуации, когда наставник обучает одновременно более двух сотрудников, возникают при неблагоприятных ситуациях, которые могут быть связаны либо с недостатком квалифицированных наставников, либо с массовым потоком неподготовленных учеников. Обе эти крайности отрицательно влияют на качество обучения.

В ходе анализа применения наставничества в государственных органах был рассмотрен действующий с августа 2011 г. практический опыт реализации наставничества в Федеральном агентстве по поставкам во-

оружения, военной, специальной техники и материальных средств Российской Федерации (Рособоронпоставки).

В основе работы наставников и молодых специалистов агентства лежит основополагающий принцип: «Делай, как я». Реализация этого правила означает, что наставник, обучая молодого сотрудника, должен иметь необходимые знания, навыки и умения, дающие ему право спросить и потребовать у специалиста, вступающего в должность, чему он научился и что усвоил в процессе наставничества. Соответственно, молодой сотрудник воспринимает наставника не как формально закрепленного за ним наблюдателя, а как старшего товарища, у которого можно многому научиться.

Ожидаемые результаты наставнической работы, реализуемой в агентстве, определены следующим образом:

- оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений сотрудников, в отношении которых осуществляется наставничество;
- помощь в профессиональной и социальной адаптации сотрудников к условиям служебной деятельности;
- воспитание профессионально-значимых качеств личности, содействие выработке навыков служебного поведения сотрудников и руководство правилами Кодекса этики и служебного поведения государственных гражданских служащих;
- формирование и развитие ответственного и сознательного отношения к работе, навыков самостоятельности и инициативности в служебной деятельности;
- знание требований нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей;
- моральная и психологическая поддержка сотрудников в преодолении профессиональных трудностей, возникающих при выполнении служебных обязанностей;
- реализация мер по ранней профилактике коррупционных и иных правонарушений.

Наставник обязан оказывать сотруднику индивидуальную помощь в изучении законодательных, нормативных правовых актов РФ, ведомственных нормативных правовых актов, регламентирующих служебную деятельность, прохождение государственной гражданской службы и профессиональную подготовку сотрудников.

Наставник в течение недели после назначения разрабатывает план вступления в должность вновь принятого (переведенного) сотрудника, в котором зафиксирован весь процесс содействия новому сотруднику в ознакомлении с его должностными обязанностями, с организацией работы в управлении и в государственном органе в целом, в овладении профессиональными навыками, практическими приемами и способами качественного выполнения служебных задач и поручений.

В воспитательных целях наставник должен развивать у вновь принятого сотрудника дисциплинированность и исполнительность, проявлять требовательность и принципиальность в вопросах соблюдения законности, норм этики и служебного поведения государственных гражданских служащих.

Сотрудники, выступающие в роли наставников, выбираются из числа наиболее компетентных специалистов, хорошо знающих свое дело, последовательных и требовательных в работе. Для того чтобы состояться в этом качестве, наставнику необходимо хорошо изучить своего подопечного, установить с ним доверительные отношения, воспитывать его, используя разнообразные педагогические методы воздействия, обучать, формируя необходимые знания, навыки и умения. Личным примером обеспечивать преемственность в профессиональной деятельности и служебном поведении.

На начало 2013 г. наставничество и непосредственное руководство профессиональной деятельностью в отношении 47 вновь прибывших молодых специалистов осуществлял 21 сотрудник агентства. Основным результатом наставнической работы по обучению молодых специалистов стало сокращение периода адаптации вновь принятых сотрудников к профессиональной деятельности. Второй важнейший итог наставнической работы – в управлениях агентства сформировался благоприятный морально-психологический климат и атмосфера товарищеской взаимопомощи, повысилась стрессоустойчивость и психологическая выносливость госслужащих.

В ходе исследования были проанализированы следующие нормативные правовые акты:

- Приказ Министерства внутренних дел Российской Федерации от 24 декабря 2008 г. N 1139 «Об утверждении положения об организации наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации» (Приложение Г);

- Приказ Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий от 20 июля 2009 г. N 416 «Об организации наставничества в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий» (Приложение Д);
- Приказ Следственного комитета Российской Федерации от 29 марта 2011 г. N 42 «Об утверждении положения об организации наставничества в системе Следственного комитета Российской Федерации»;
- Приказ Федеральной службы Российской Федерации по контролю за оборотом наркотиков от 1 октября 2008 г. N 322 «Об утверждении положения об организации наставничества в органах по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ»;
- Приказ Федерального агентства по поставкам вооружения, военной, специальной техники и материальных средств Российской Федерации от 30 октября 2012 г. № 1222 «Об утверждении положения об организации наставничества в центральном аппарате Федерального агентства по поставкам вооружения, военной, специальной техники и материальных средств».

Указанные нормативные правовые акты имеют схожую структуру и содержание и включают общие принципы организации наставничества в соответствующих государственных органах. Большинство из проанализированных нормативных правовых актов о наставничестве содержат следующие элементы:

- цели и задачи наставничества;
- организация наставничества;
- руководство наставничеством;
- права и обязанности наставников;
- планирование работы наставника;
- индивидуальный план или программа наставничества.

Рассмотренные нормативные правовые акты носят общий характер, позволяющий выработать общие принципы организации наставничества и его нормативного закрепления, и были использованы при разработке рекомендаций для пилотных федеральных государственных органов.

#### **4. Результаты осуществления пилотного проекта по внедрению наставничества на государственной службе**

Проведенный анализ теоретических положений о значении наставничества в развитии кадрового потенциала, исследование зарубежного и отечественного опыта применения наставничества как в частном, так и в государственном секторе, а также научные разработки научных организаций и центров в этой области позволяют обосновать важность применения наставничества в качестве новой кадровой технологии развития кадрового потенциала государственных органов, сформировать методические подходы и разработать методический инструментарий по внедрению наставничества на государственной службе.

Согласно данному методическому инструментарю, организация и внедрение наставничества в государственных органах предполагают реализацию четырех основных этапов:

- 1) организация наставничества;
- 2) назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- 3) прохождение наставничества;
- 4) завершение наставничества.

На первом этапе принимаются необходимые документы, определяются ответственные лица за организацию и руководство наставничеством, а также выбираются формы наставничества.

На втором этапе происходит назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

На третьем этапе происходит реализация процесса наставничества: утверждается перечень мероприятий по наставничеству, определяются формы и методы работы наставника, осуществляется выбор инструментов, применяемых для реализации наставничества.

Завершающий этап предполагает подведение итогов наставничества и получение обратной связи от наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество, с помощью заполнения формализованных отчетов (анкет). Далее происходит обработка формализованных отчетов (анкет) и поощрение наставников по результатам проведенной работы.

## ***Организация наставничества***

Этап организации наставничества в государственном органе должен включать: утверждение необходимых нормативных правовых документов, определение ответственных за организацию и руководство наставничеством, выбор реализуемых форм наставничества.

Организационно-правовой основой внедрения наставничества на государственной службе является Положение о наставничестве в государственных органах Российской Федерации, которое определяет формы наставничества, ответственность, права и обязанности, а также функции различных участников процесса наставничества в государственном органе.

В проект типового Положения о наставничестве в государственных органах Российской Федерации в ходе пилотного проекта были внесены изменения и дополнения, учитывающие специфику полномочий и функций государственных органов, особенности профессиональной служебной деятельности, необходимый уровень компетенций государственных служащих для исполнения должностных обязанностей и других положений, влияющие на реализацию наставничества.

На основе типового Положения о наставничестве в государственных органах Российской Федерации, утверждаемого Указом Президента Российской Федерации (Постановлением Правительства Российской Федерации), государственные органы при внедрении наставничества принимают собственное Положение о наставничестве.

В зависимости от особенностей работы государственного органа и от количества наставников для реализации наставничества предусматривается создание специализированных органов управления и контроля наставничества.

При наличии в государственном органе десяти и более наставников для более эффективного назначения наставников, координации их деятельности, обмена лучшим опытом и решения других вопросов целесообразно формировать Совет или Комиссию по наставничеству. Деятельность и порядок формирования Совета или Комиссии по наставничеству регулируется принимаемым государственным органом Положением о наставничестве.

При количестве наставников менее десяти обязанности по управлению и контролю процесса реализации наставничества, как правило, могут быть возложены на одного из руководителей федерального государственного органа.



Независимо от выбранной организационной формы руководства наставничеством на эту структуру возлагаются следующие функции и обязанности:

- назначение наставников из числа наиболее профессионально подготовленных гражданских служащих и иных лиц;
- обеспечение систематического рассмотрения вопросов организации наставничества на оперативных совещаниях;
- оказание методической и практической помощи наставникам в планировании их работы, обучении, профессиональной и должностной адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество;
- изучение, обобщение и распространение положительного опыта работы наставников;
- заслушивание отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, о проделанной работе;
- определение мер поощрения наставников и иных лиц;
- отстранение от наставничества гражданских служащих и иных лиц, недобросовестно относящихся к работе по наставничеству.

Координацию, организационное и документационное сопровождение наставничества в государственном органе целесообразно возложить на департамент (управление) гражданской службы и кадров.

Организационное сопровождение наставничества заключается в информационном обеспечении подбора наставников, анализе и обобщении опыта работы наставников, поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, для оказания необходимой помощи в рамках своей компетенции.

Документационное сопровождение процесса наставничества должно включать в себя подготовку проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, оказание консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству, осуществление контроля за завершением периода наставничества, внесение в личные дела гражданских служащих соответствующих записей и выдачу документов.

Координация работы по наставничеству состоит в проведении анкетирования лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью выявления эффективности работы с ними наставников, в ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отноше-

нии которых осуществляется наставничество, в анализе, обобщении и распространении позитивного опыта наставничества.

Кадровый департамент может проводить выборочное тестирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью проверки приобретенных ими знаний, навыков и умений.

Форма наставничества определяется исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных навыках, знаниях и умениях, а также в зависимости от должности, которую он занимает. Исходя из этих факторов форма наставничества может предусматривать назначение наставников как из наиболее опытных гражданских служащих, так и из числа лиц с меньшим стажем государственной службы или работы, однако с более высокой квалификацией исполнения требуемых конкретных должностных обязанностей.

При выборе формы наставничества следует учитывать существующий уровень подготовки лица, в отношении которого осуществляется наставничество, круг его должностных обязанностей, а также наличие потенциальных наставников необходимого профиля и квалификации.

### ***Назначение наставников и определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество***

На этом этапе решаются две главные задачи: определение наиболее подходящих кандидатур наставников для осуществления наставничества и получение их согласия и утверждение в качестве персонального наставника; определение лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и получение их согласия на участие в процессе наставничества.

Для каждого лица, в отношении которого необходимо организовать наставничество, определяется наиболее подходящая форма наставничества и определяется наставник в соответствии с одной из приведенных ниже форм.

Назначение наставников из числа старших по должности гражданских служащих соответствующего структурного подразделения

Назначение наставников из числа старших по должности гражданских служащих соответствующего структурного подразделения следует производить в случае необходимости приобретения лицом, в отношении

которого осуществляется наставничество, специализированных профессиональных навыков и необходимости выполнения должностных обязанностей, для которых требуется высокая квалификация.

Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих соответствующего структурного подразделения

Назначение наставников из числа равных по должности гражданских служащих производится в случае необходимости передачи технических навыков и исполнения типовых должностных процедур с устоявшимся процессом их осуществления.

Назначение наставников из числа старших по должности гражданских служащих смежного структурного подразделения

Назначение наставников из смежного или другого структурного подразделения производится в случае необходимости приобретения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, компетенций, знаний, умений и навыков, которыми не обладают гражданские служащие соответствующего подразделения в силу иного профиля работы или специализации.

Назначение наставников из числа лиц, уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе

Назначение наставников из числа государственных служащих, уволенных в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе, может производиться в любом из перечисленных выше случаев при условии обладания им необходимыми знаниями, навыками и умениями, соответствия иным требованиям, предъявляемым к наставникам.

Осуществление группового наставничества

Назначение наставников может осуществляться для группы лиц в случае формирования нового структурного подразделения, одновременного поступления на государственную службу большого числа стажеров со схожим уровнем квалификации и направлением профессиональной деятельности и иных случаях, при которых нескольким лицам, в отношении

которых осуществляется наставничество, одновременно требуется схожая программа подготовки, а также в случае недостаточного числа наставников.

Кандидатура наставника утверждается с его личного письменного согласия и по согласованию с руководителем структурного подразделения, в котором он проходит гражданскую службу.

К лицам, нуждающимся в наставничестве, как правило, могут относиться гражданские служащие:

- вновь принятые на гражданскую службу (в том числе с испытательным сроком);
- назначенные на новую должность гражданской службы;
- изъявившие желание в назначении наставника;
- у которых были изменены или назначены новые должностные обязанности и требуется назначения наставника.

К лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, кроме государственных служащих, могут относиться также работники государственного органа, нуждающиеся в наставничестве, студенты, заключившие договор об обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы, стажеры, проходящий стажировку или практику в государственном органе, иные лица по решению руководителя государственного органа.

Указанным государственным служащим и лицам наставничество устанавливается с их согласия.

### ***Прохождение наставничества***

В процессе прохождения наставничества решаются два главных вопроса: составляется перечень мероприятий по осуществлению наставничества и выбираются инструменты (различные материалы, мероприятия, «подсказки»), которые помогут лучшим образом реализовать эти мероприятия.

#### **Определение перечня мероприятий по наставничеству**

Исходя из потребности лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в профессиональных навыках, знаниях и умениях, а также в соответствии с уровнем его подготовки и опытом работы наставником формируется перечень мероприятий, необходимых для осуществления при прохождении наставничества.

Перечень мероприятий по наставничеству может включать:

- последовательность и этапность действий наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество;
- мероприятия по ознакомлению лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с рабочим местом, коллективом, с должностными обязанностями, квалификационными требованиями, целями и задачами деятельности государственного органа и структурного подразделения;
- совокупность мер по профессиональной и должностной адаптации;
- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся исполнения должностных обязанностей;
- выполнение лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, демонстрационных и практических заданий;
- перечень мер по закреплению приобретенных профессиональных знаний и навыков, по содействию в выполнении должностных обязанностей;
- другие мероприятия по наставничеству.

С мероприятиями по наставничеству знакомится лицо, в отношении которого осуществляется наставничество.

### ***Выбор инструментов реализации наставничества***

При выполнении мероприятий по наставничеству целесообразно использовать один или несколько инструментов, приведенных ниже, способствующих эффективности процесса передачи знаний, навыков и умений, скорейшей адаптации и профессиональному развитию наставляемого.

Ряд приведенных ниже инструментов носят характер иллюстративных примеров и могут разрабатываться государственными органами в соответствии со спецификой деятельности.

Набор предлагаемых инструментов при необходимости может быть дополнен государственным органом иными инструментами, определяемыми особенностями и спецификой деятельности государственного органа.

### **Памятка о выполнении обязанностей наставника**

Памятка о выполнении обязанностей наставника содержит ряд рекомендаций относительно оказания помощи лицу, в отношении которого осуществляется наставничество, в знакомстве с государственным орга-

ном и его сотрудниками, в создании комфортной рабочей атмосферы, а также в методах передачи новому сотруднику опыта и знаний, необходимых для выполнения его должностных обязанностей.

Пособие «Первые шаги» для лица, в отношении которого осуществляется наставничество

Пособие «Первые шаги» предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и включает основную информацию, которая может понадобиться новому сотруднику в первое время работы: необходимые для оформления документы, информация о структуре государственного органа и его миссии, ценностях и особенностях гражданской службы и т.д. Данное пособие позволяет собрать воедино всю необходимую на первоначальном этапе информацию и существенно сократить временные затраты наставника и других сотрудников на разъяснение основных аспектов и предоставление технической информации новому сотруднику.

Формирование списка нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество

Список нормативных правовых актов, обязательных для ознакомления, должен формироваться каждым государственным органом или структурным подразделением индивидуально с учетом специфики работы государственного органа или структурного подразделения. Данный инструмент позволяет быстро ознакомить лицо, в отношении которого осуществляется наставничество, с основами прохождения государственной службы, процедурами осуществления служебной деятельности, регламентированными в нормативных правовых актах, что существенно ускоряет процесс профессиональной и должностной адаптации.

Для более эффективного освоения нормативной правовой базы государственным органом может быть разработан перечень тестов и кейсов на знание нормативных правовых актов (в том числе административных и должностных регламентов), обязательных для ознакомления лицом, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные задания разрабатываются с целью проверки способности применения лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, полученных знаний на практике.

## Организация вводной лекции для вновь поступивших на гражданскую службу

Проведение вводной лекции предназначено для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, с целью их ознакомления с основными принципами прохождения гражданской службы в государственном органе. В зависимости от количества лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, лекция может иметь различные масштабы: для небольшой группы лекцию для новых сотрудников может вести непосредственный наставник, в то время как для большого числа лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, целесообразно организовывать централизованные мероприятия, при проведении которых необходимо учитывать различия в специализации гражданских служащих и предоставлять информацию общего характера, актуальную для всех направлений профессиональной служебной деятельности и функциональных специализаций.

На вводной лекции лица, в отношении которых осуществляется наставничество, знакомятся с основными положениями законодательства о государственной гражданской службе, требованиями к служебному поведению гражданского служащего, предъявляемыми к гражданским служащим как в соответствии с законодательством, так и в связи со сложившейся этической культурой государственного органа, а также с особенностями прохождения государственной гражданской службы в государственном органе.

При подготовке к данной лекции наставнику или приглашенному лектору следует составить список подробных вопросов по вышеприведенным пунктам и предложить их обсуждение на выбор лиц, в отношении которых осуществляется наставничество.

Кроме того, при необходимости государственный орган может расширить тематику лекции и разработать вводный курс по развитию отдельных навыков и знаний для лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Тематика курса формируется наставниками с учетом пожеланий руководителей соответствующих структурных подразделений и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество. Примерами тематики таких курсов может быть «Антикоррупционное законодательство», «Навыки документооборота», «Ответы на обращения граждан» и другие.

## Создание интернет-форумов с ответами на наиболее частые вопросы

Интернет-форумы для гражданских служащих на сайтах государственных органов позволяют осуществлять взаимодействие наставников, лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также иных гражданских служащих по конкретным практическим вопросам, интересующим лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, и создать базу знаний по актуальным вопросам, к которой впоследствии смогут обращаться новые сотрудники, что существенно сократит время на разрешение проблемы не только для нового сотрудника, но и для наставника и его коллег. Данный инструмент располагает к более серьезным обсуждениям в сравнении с личной консультацией, поскольку предоставляет отвечающим больше времени на обдумывание вопросов и подготовку ответов, а также позволяет участвовать в обсуждении большему числу заинтересованных лиц.

Суть работы данных форумов заключается в создании наставниками своих тем (одной из которых может быть, например, «Список часто задаваемых вопросов») и последующим обсуждением путем постинга сообщений внутри этих тем. Вопросы и ответы данных форумов должны сохраняться в базах данных форумов для возможности дальнейшего их использования как участниками форума (наставниками и лицами, в отношении которых осуществляется наставничество), так и другими работниками государственного органа посредством функции «Поиск по сообщениям / темам форума».

## Организация рабочего места лица, в отношении которого осуществляется наставничество, в одном кабинете с наставником

Данный инструмент ускорит процесс взаимодействия наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество, позволяя в режиме реального времени разрешать все возникающие вопросы, а также давая возможность новому сотруднику перенимать модель поведения и профессионализм наставника, в том числе присутствовать на встречах наставника, наблюдать организацию и методы его работы, выполнения конкретных заданий и поручений, обучаться на практических примерах.



## Использование методов проектного наставничества

Методы проектного наставничества предполагают выделение фрагментов реальной работы (определенных заданий) государственного служащего и построение на их основе системы проектного обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, посредством приобретенного опыта с возможностью его дальнейшего применения. Данные методы обучения развивают навыки адаптации, способности работать в условиях неопределенности, задавать вопросы, делать обобщение на основе конкретного опыта. К ним относятся два основных инструмента: «Обучение действием» и «Партнерство по передаче знаний».

«Обучение действием» предполагает работу наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, над проблемами, которые часто встречались им в работе и относятся к сфере их компетенций. Для данного инструмента в каждом государственном органе должны быть выбраны специальные «обучающие проекты / задания» и определена группа лиц, в состав которой обязательно должен входить наставник и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные проекты / задания должны иметь четкие цели, ресурсные и временные границы, возможность индивидуального обучения лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, а также определенные ожидаемые результаты. Таким образом, участие в данных обучающих проектах / заданиях позволит развивать отдельных сотрудников путем выполнения задач конкретного подразделения государственного органа.

«Партнерство по передаче знаний» (КТР – knowledge transfer partnership) – инструмент, в реализации которого участвуют три стороны: наставник, учебное заведение и лицо, в отношении которого осуществляется наставничество. Наставник в первые недели работы с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, определяет необходимые последнему для качественного осуществления должностных обязанностей набор профессиональных знаний, навыков и умений. Учебное заведение под каждый такой набор формирует специальные обучающие проекты-кейсы, направленные на развитие у лица, в отношении которого осуществляется наставничество, именно этих компетенций. Обучающие проекты-кейсы, как правило, проводятся в течение одного рабочего дня. Наиболее эффективным данный инструмент наставничества может быть для стажеров / студентов, заключивших договор об обуче-

нии с обязательством последующего прохождения гражданской службы и / или проходящих стажировку / практику в государственном органе.

### Проведение обзорной экскурсии по зданию государственного органа

Обзорная экскурсия по зданию государственного органа проводится наставником в первый рабочий день лица, в отношении которого осуществляется наставничество, с целью ознакомления нового сотрудника с расположением служебных помещений государственного органа / структурного подразделения, сокращения времени на поиск необходимых помещений и гражданских служащих, а также знакомства с коллективом и проведения инструктажа по технике безопасности.

### Проведение индивидуальных занятий

Индивидуальные занятия наставника с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество, предполагают обязательное совместное выполнение служебных обязанностей наставника и лица, в отношении которого осуществляется наставничество. Данные занятия должны быть предусмотрены в графике работы наставника. Кроме того, индивидуальные занятия должны практиковать обязательные формы контроля (на усмотрение наставника) за выполнением заданий лицом, в отношении которого осуществляется наставничество.

### Формирование пула лучших наставников

Пул лучших наставников формируется из числа победителей ежегодного конкурса «Лучший наставник» государственного органа или нескольких государственных органов со схожим набором полномочий и функций.

Пул лучших наставников организуется для обмена опытом, консультаций, проведения мастер-классов, выступлений на тренингах наставников, конференциях и круглых столах в различных органах государственной власти, а также видеоконференциях и селекторных совещаниях. Включение наставника в пул лучших наставников государственного органа подразумевает возможность обращения к члену пула других наставников, не входящих в пул, для получения консультации.

## *Завершение наставничества*

Наставничество не должно прекращаться «по умолчанию», когда взаимодействие наставника и наставляемого завершается по взаимному согласию. Завершение наставничества необходимо оформлять соответствующим образом, то есть отчетами всех сторон наставничества. При этом отчеты не должны быть формальными, должны содержать объективные оценки, быть конкретными и простыми для подготовки. Наилучшим образом этому соответствуют формализованные отчеты, в которых даются ответы и оценки по конкретным вопросам.

### Заполнение формализованных отчетов

Формализованные отчеты в течение десяти дней по завершении наставничества заполняются:

- наставником о результатах работы лица, в отношении которого осуществлялось наставничество;
- лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, о процессе прохождения наставничества и работе наставника, включая оценку деятельности наставника;
- руководителем структурного подразделения, в которое назначено лицо, в отношении которого осуществлялось наставничество, об итогах наставничества, включая оценку процесса прохождения наставничества и работы наставника, а также итогах профессионального и должностного развития нового сотрудника в период прохождения наставничества.

Заполненные формализованные отчеты сдаются в подразделение государственной службы и кадров.

Обработка формализованных отчетов руководителей структурных подразделений, наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество

Подразделение государственной службы и кадров проводит обработку и анализ представленных формализованных отчетов наставников и лиц, в отношении которых осуществлялось наставничество. По результатам обобщения и анализа подразделение государственной службы и кадров готовит предложения по стимулированию наставников, а также по распространению лучшего опыта наставничества, публикует результаты работы наставников, отзывы о наставниках и другие информационные и аналитические материалы.

## Стимулирование наставников

Наставники, показавшие высокие результаты, могут быть представлены решением руководителя государственного органа к следующим видам поощрений:

- представлению к объявлению благодарности, награждению почетной грамотой государственного органа, вручению ценного подарка;
- помещению фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- награждению нагрудным знаком наставника, учрежденным государственным органом;
- награждению ведомственными и государственными наградами;
- внесению предложения о присвоении классного чина до истечения срока, установленного для прохождения государственной гражданской службы в соответствующем классном чине;
- внесению предложения о рекомендации по результатам аттестации включения в кадровый резерв на вышестоящую должность, для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- внесению предложения о назначении на вышестоящую должность;
- материальном поощрении (выплате премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплате материальной помощи);
- выплате денежных средств по гражданско-правовому договору на оказание услуг по наставничеству;
- присвоению почетного звания «Лучший наставник государственного органа».

## Проведение ежегодного конкурса «Лучший наставник государственного органа»

В конце текущего года подразделение государственной службы и кадров проводит ежегодный конкурс «Лучший наставник государственного органа» в соответствии с приказом и положением «О проведении конкурса на звание “Лучший наставник государственного органа”».

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что наставничество является эффективным методом профессионального развития государственных служащих, обеспечивает их скорейшую адаптацию к новым условиям работы, рост квалификационного уровня, способствует

передаче опыта, накопленного в органах власти, формированию корпоративных интересов в достижении общих целей и результатов.

Разработанные подходы и методический инструментарий по внедрению наставничества на государственной службе после апробирования в пилотных федеральных государственных органах позволили выработать предложения по внесению изменений и дополнений в федеральное законодательство о государственной гражданской службе. В них наставничество закрепляется как форма профессионального развития государственных служащих, определяются случаи его назначения, требования к наставникам, порядок установления организации и прохождения наставничества и другие вопросы правового регулирования этой новой кадровой технологии на государственной службе.

## Литература

Багракова А.А. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. № 4.

Фролова А.В. Роль наставничества в процессе прохождения испытательного срока // Менеджмент сегодня. 2008. № 6.

Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника // Управление развитием персонала. 2012. № 2.

Brockbank A., McGill I. Facilitating reflective learning through mentoring and coaching, Kogan Page Ltd USA, 2006.

Clutterbuck D., Lane G. The situational mentor, Gower, Aldershot, 2004.

Clutterbuck D. How formal should your mentoring programme be?/ Mentors & Mentees – The Competence Conundrum/ Developing Mentor Competencies/ Evaluating Mentoring 2005.

Rees D. Porter C. Matrix structures and training implications Industrial and Commercial, 2004.

Souba W.W. (2000) The essence of mentoring in academic surgery . J Surg Oncol 75 Oxley J (2004) Mentoring for Doctors: a look at the literature (work in progress) via Newcastle University Researchers mentoring programme <[www.newcastle.ac.uk](http://www.newcastle.ac.uk)>.

Valerio A. Executive coaching, Pfeiffer, San Francisco, USA, 2005.

*Препринт WP8/2014/01*  
*Серия WP8*  
*Государственное и муниципальное управление*

Н.Н. Клищ, В.А. Январев

**Наставничество на государственной службе –  
новая технология профессионального  
развития государственных служащих  
(зарубежный и российский опыт наставничества  
на государственной службе)**

Зав. редакцией оперативного выпуска *А.В. Заиченко*  
Технический редактор *Ю.Н. Петрина*

Отпечатано в типографии  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики» с представленного оригинал-макета  
Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ , Тираж 150 экз. Уч.-изд. л. 4  
Усл. печ. л. 3,95. Заказ № . Изд. № 1587

Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»  
125319, Москва, Кочновский проезд, 3  
Типография Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»