УДК 35.08

Иванова Л.Л., к.полит.н.

Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект

В статье проанализированы подходы к определению наставничества, его задачам. Выделены модели наставничества; определены категории граждан, которые могут быть наставниками на государственной гражданской службе. Выделены положительные и отрицательные стороны института наставничества.

Ключевые слова: государственная служба, наставничество, адаптация кадров.

Развитие государственной службы в РФ сталкивается с проблемой адаптации кадров. Как показывает практика, неопытный сотрудник осваивает новую для него работу, используя метод проб и ошибок, что негативно сказывается на распределении времени и средств государственного учреждения. Решение данной проблемы возможно путем внедрения системы наставничества в целях профессионального развития как вновь принятых сотрудников, так и тех, кто претендует на новую должность [1]. Сегодня этот вопрос становится актуальным и в связи с постоянным обновлением кадрового состава государственных гражданских служащих (ежегодное обновление составляет порядка на 100 тыс. чел.).

Подготовка будущего чиновника к сложной полифункциональной деятельности является целостным, длительным и непрерывным процессом, ориентированным на формирование личностных качеств, профессиональных способностей, знаний, умений и навыков, адекватных как его личностным потребностям, так и квалификационным требованиям. В решении этой стратегической задачи существенная роль принадлежит системе наставничества, которая способна интенсифицировать процесс профессионального становления государственного служащего и формирования у него мотивации к самосовершенствованию, саморазвитию, самореализации.

Сегодня в высших эшелонах власти обсуждаются тренды, в рамках которых должна формироваться новая идеология набора чиновников. Так, Указом Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 года «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [2] в системе государственной гражданской службы предусмотрено внедрение новых принципов кадровой политики, в числе которых развитие института наставничества на государственной гражданской службе.

Ошибочно мнение о том, что наставничество является новым институтом. В мировой культуре понятие «наставничество» имеет древние корни и ассоциируется с человеком мудрым, обладающим способностью научить, направить, часто являющимся образцом для подражания [3]. Наставничество

представляет собой одну из старейших (традиционных) форм передачи знаний, которую с древних времен использовали ремесленники (молодые подмастерья, работая рядом с мастером, изучали профессию); служители церкви так же выступали в роли наставников – духовников, которые помогали, поддерживали, наставляли на путь истинный. Наставников, мудрецов всегда почитали и наделяли особым социальным статусом [4].

Как правило, значение термина «наставничество» связывают с английским словом «mentor» (от греч. men – тот, кто думает, tor – суффикс, обозначающий принадлежность к мужскому полу), которое в буквальном переводе означает «наставник». Ментор – персонаж древнегреческой мифологии, который был мудрым советчиком, пользовавшимся всеобщим доверием[5]. Сегодня имя Ментор часто употребляется как нарицательное, в смысле наставника или руководителя юношества.

Исследователи указывают, что термин «наставничество» в его нынешнем понимании впервые был употреблён в XVII веке. Г. Льюис рассматривает понятие «наставничество» как систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому [6].

Таким образом, в самом общем виде наставничество можно определить как способ передачи знаний и навыков от более опытного человека к менее опытному. Однако многогранность данного понятия подразумевает и достижение более отдаленных целей. Так, например, на Западе употребляют более широкий термин «mentoring», т.е. содействие обучению с долгосрочными целями, например, такими как развитие кадрового резерва.

Несмотря на глубокие корни традиции наставничества, единого устоявшегося термина для обозначения этого феномена не прижилось, и в настоящее время в менеджериальных науках зачастую на равных используются слова «супервизия» (supervision), «менторинг» (mentoring), «консультирование» (consulting) и «коучинг» (coaching). С появлением дифференцированных инструментов в регулировании занятости, в обучении и развитии персонала, вошли в обиход новые модификации наставничества: buddying [7], shadowing [8]. Но все эти процессы объединяет, как правило, наличие общего ядра: в их основе лежит парное взаимодействие двух сотрудников в рамках одной (реже разных) организации в целях управления знаниями (передачи знаний, профессиональных навыков, культуры) [4].

Сегодня, когда говорят о наставничестве, прежде всего, имеют в виду атрибут развития бизнес-среды. Это объясняется забвением советского прошлого, где институт наставничества являлся высшим достижением управления персоналом в рамках командно-административной системы («советская» модель наставничества). Наставничество в своём классическом виде существовало в советские времена (с 30-х годов прошлого века, широко распространившись к 70-м годам) на любом предприятии. Являясь важной составляющей кадровой работы, наставничество позволяло не только повысить квалификацию сотрудников, но и способствовало социализации при вхождении

новичков в коллектив. Считалось, что именно наставничество являлось залогом успешной карьеры.

Всего в мире выделяют три основные модели поощрения наставничества, которые условно определяют как «западную», «восточную» и «советскую». В отличие от «советской» командно-административной модели наставничества «восточная» модель – интровертная модель формирования ценности «гуру» как высшей ступени духовного роста человека. Наставничество в японских «кейрецу» [9] является почетной миссией, которая прочно интегрирована в менталитет. «Западная» модель – экстравертная модель формирования ценности «лидерства» как высшей ступени карьерного роста человека. Определение «ты не наставник» тождественно понятию «ты не лидер» – самой страшной карьерной претензии менеджера [10].

При этом в списке методов обучения и развития персонала бизнес структур наставничество занимает «почетное» седьмое место, уступая тренингам, стажировкам, программам МВА и т. д. Но главное, подавляющее большинство фирм использует его только как инструмент обучения и адаптации новичков, очень редко – в других целях, например для раскрытия потенциала сотрудников [11]. Отметим, что наставничество, это институт, не требующий таких материальных затрат, как использование тренингов, стажировок и т.п., при этом способствует минимизации периода адаптации молодого специалиста к рабочему процессу, процессу профессионального становления молодых специалистов, развитию их способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью; положительно влияет на состояние трудовой дисциплины и формирование позитивных ценностей, что особенно актуально в условиях современного «падения нравов». Кроме того, наставничество является действенным инструментом не только в закреплении кадров, но и в профессиональной подготовке для дальнейшего продвижения.

Наставничество, являясь эффективной системой передачи опыта и знаний наиболее квалифицированными специалистами новым сотрудникам, призвано решать целый спектр задач:

– способствует минимизации периода адаптации молодого специалиста к рабочему процессу и профессиональному становлению впервые принятых на государственную гражданскую службу специалистов;

– развивает у работника интерес к профессиональной деятельности и способность самостоятельно, качественно и ответственно выполнять служебные обязанности, в соответствии с занимаемой должностью;

– положительно влияет на состояние трудовой дисциплины;

– способствует формированию позитивных ценностей – уважение к правам и достоинству человека и гражданина, добросовестность, дисциплинированность, гражданская и правовая активность, сознательное и творческое отношение к государственной службе, что особенно актуально в условиях современного «падения нравов».

Немаловажной является и мотивирующая функция наставничества, суть которой в признании профессиональных заслуг опытных сотрудников, поскольку положение наставника способствует повышению уважения в коллективе.

Рассматривая возрождение института наставничества на государственной службе (в частности на государственной гражданской службе) следует вспомнить об одном из принципов государственной гражданской службы в РФ – принципе профессионализма и компетентности государственных служащих. В этой связи наставничество на государственной гражданской службе следует рассматривать как целенаправленную деятельность руководителей структурных подразделений и наиболее опытных гражданских служащих по профессиональной подготовке гражданских служащих, назначенных на соответствующую должность государственной гражданской службы.

С целью постепенного вхождения нового сотрудника в полноценный режим работы, наставнику необходимо разработать вместе с ним индивидуальный план на весь период испытательного срока. В таком плане должен отражаться объем профессиональных знаний и навыков, необходимый новичкам для работы с учетом их образования, опыта работы. Планом могут быть предусмотрены конкретные задания с определением конкретного срока их выполнения, а также предполагаемым конечным итогом. Наставник в ходе совместной работы по плану оказывает молодому специалисту необходимую поддержку, контролирует выполнение заданий, помогает поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом.

Перечисленные задачи невозможно осуществить без наставника-профессионала, в связи с чем следует рассмотреть «набор» необходимых качеств наставника.

Прежде всего, наставником должен быть человек, обладающий определенным опытом и знаниями. На наш взгляд наставниками могут стать граждане:

1) из числа опытных и авторитетных госслужащих, проработавших более 6 лет в своей должности. Это позволит реализовать предложение бывшего Президента РФ Д. Медведева о сокращении сроков службы на одном месте [12] (внедрение принципа ротации). По его мнению, государственные чиновники не должны работать более шести лет в своей должности, после чего они должны продвигаться по служебной лестнице, либо просто менять должность, а по достижении потолка карьерного роста – становиться наставниками новобранцев госслужбы;

2) из числа ветеранов, хорошо зарекомендовавших себя во время прохождения госслужбы, и уволенных в связи с достижением возраста предельного нахождения на госслужбе;

3) из бывших госслужащих, в настоящее время работающих в другой сфере (например, в коммерческом секторе).

Немаловажным качеством наставника является высокий уровень коммуникации. Наставник, обладающий высоким уровнем коммуникации,

стремится помочь молодому специалисту приобрести опыт, необходимый и достаточный для овладения профессией.

Следует обратить внимание и на авторитет наставника, который в совокупности с социальными установками определяет интенсивность служебной преданности как способа самоактуализации личности в иерархически организованном сообществе. Используя образ, можно представить авторитет как транслятор управленческого сигнала, а социальные установки – как радиочастоту, на которой работает «приемник» этого сигнала. В иерархической системе авторитет создает «центростремительную» силу, от которой зависит готовность индивидов подчиняться. Известны две основные формы авторитета. Руководитель может обладать прямым авторитетом. В этом случае сила его авторитета строится на трех основах: харизме, статусе, инструментах зависимости (экономических, физических и т.п.). Харизма, или личное обаяние, проявляется в том, что лидер предстает перед группой как располагающий к себе человек, способный удовлетворить ожидания группы. Успех и управление ожиданиями сохраняют его обаяние. Руководитель может обладать и наведенным (индуктивным) авторитетом (или имиджем). При этом имидж усиливает реальный авторитет. Имидж, не подкрепленный реальным авторитетом, не является действенным. Важным компонентом авторитета является статус. Г. Лебон называет статус приобретенным обаянием – тем, «которое доставляется именем, богатством, репутацией; оно может совершенно не зависеть от личного обаяния». Статус – важнейшая характеристика авторитета, а в сфере государственной службы он может играть основную роль и быть даже более значимым инструментом, чем харизма и зависимость [13].

Помимо вышеназванных качеств, наставник должен обладать навыками воспитательной работы, поскольку профессиональная адаптация молодого специалиста напрямую зависит не только от опыта и знаний наставника, но и от уровня его педагогического мастерства.

В начале XX века о проблемах наставничества размышлял К.Д. Ушинский. По его мнению, несправедлива убежденность в том, что профессиональный опыт компенсирует отсутствие теоретической подготовки; теоретические знания и опыт должны дополнять, а не замещать друг друга. Кроме того, Ушинский был глубоко убежден, что воспитание свободной, самостоятельной, активной человеческой личности является необходимым условием общественного развития, условием создания «честного и дружного общества». «Дело... воспитания... – подчеркивал он, – состоит именно в том, чтобы воспитать такого человека, который вошел бы самостоятельной единицей в цифру общества», который был бы готов к «самостоятельной жизни в обществе». «Воспитатель, – писал Ушинский, – не должен забывать, что он воспитывает не раба себе и другим, а свободного, самостоятельного человека, который со временем повиновался бы только своему разуму и совести и имел достаточно энергии, чтобы выполнять их требования и вообще достигать того, к чему стремится» [14].

Однако при всех положительных моментах данный институт в органах власти и управления развивается крайне низкими темпами. Корпоративная культура органов государственного управления строится на принципе добровольности, т.е. принято, что наставничеством занимаются почти все, более опытные сотрудники без указки руководства самостоятельно начинают обучать и наставлять новых сотрудников. Отметим, что действующие на сегодняшний день положения о наставничестве в органах исполнительной власти [15] построены по типу «выбора без выбора», т.е. назначение наставника происходит принудительно, по приказу вместо отбора. Это, отчасти, объясняется непроработанностью механизма использования данного института, а кроме того, и отсутствием служб (отделов, секторов), специализирующихся по вопросам наставничества в госструктурах. Кроме того, организационно-штатные мероприятия (направленные на оптимизацию штатной численности, как правило, в сторону ее сокращения), проводящиеся в органах государственного управления ставят под вопрос создание таких структурных подразделений.

Внедрение новых принципов кадровой политики предполагает отнюдь не любительский, а профессиональный характер института наставничества на государственной гражданской службе, поэтому необходимо придать ему официальный статус. Это возможно путем разработки и утверждения, например, «Положения о наставничестве на государственной службе», регламентирующего порядок формирования команды наставников, их правовой статус и стимулирование работы. Определяя статус наставника государственного служащего, помимо обязанностей необходимо предусмотреть и его права, в перечень которых, к примеру, могут быть включены участие в аттестационных и конкурсных комиссиях с правом совещательного голоса.

Не дожидаясь властного распоряжения в некоторых субъектах РФ работа по внедрению такой работы уже ведется. Показателен в данном случае пример Ульяновской области, где принято постановление от 11.08.2008 № 347-П «Об институте наставничества в Правительстве Ульяновской области». За лицами, принятыми на государственную гражданскую службу, было закреплено 32 наставника, которыми было разработано 33 адаптационных программы вхождения в должность (1 наставник был закреплён за 2 новичками) [16].

	Количество наставников	Количество сотрудников
2010 год	15	15
2011 год	17	18

Стоит отметить, что и наставники также нуждаются в специальном обучении. Правильный выбор формата и атмосферы обучения наставников позволит эффективнее использовать их в подготовке молодых специалистов к службе в органах государственной власти и управления. Одной из форм по-

добного обучения могут стать конференции, научно-практические семинары, которые можно проводить как очно, так и дистанционно.

Еще одним важным вопросом, возникающим при введении системы наставничества, является вопрос об оплате труда наставника. На сегодняшний день в экспертном сообществе нет единой позиции по этому вопросу. В случае отсутствия оплаты существует опасность снижения мотивации наставников и, при большом объеме постоянной работы, снижения качества выполнения функций наставничества. С другой стороны, оплата наставничества может способствовать нивелированию неформальной стороны в общении наставника и нового сотрудника, а кроме того высока вероятность формального подхода к наставничеству, выполняемому только лишь в погоне за дополнительным заработком. Решение данной коллизии возможно в нахождении баланса между материальным поощрением и созданием корпоративной культуры, где наставничество воспринимается не как дополнительные служебные обязанности, а как почетная миссия. С этой целью целесообразно ввести статусные знаки отличия для наставников, либо проводить конкурсы «Лучший наставник».

Несомненно, институт наставничества содержит достаточное количество положительных моментов, однако «у каждой медали две стороны», в связи с чем целесообразно отметить и негативные стороны. Во-первых, выполнение наставнических функций требует большого количества времени, что отрицательно отражается на выполнении основных служебных обязанностей; во-вторых, постоянный контроль наставника над стажером (новичком в профессии) снижает ответственность последнего, т.к. все недочеты в работе можно списать на неопытность; в-третьих, молодой специалист лишается возможности определения своих ошибок, т.к. за него это делает наставник.

Кроме того, рассматривая вопрос институализации наставничества необходимо осуществить поиск уязвимых мест в системе обеспечения государственной службы специалистами – профессионалами. Обращая взор на достаточное количество выпускников вузов по специальности «Государственное и муниципальное управление» необходимо отметить, что на сегодняшний день отсутствует четко сформулированный госзаказ, где были бы указаны не только учреждения и организации, которым нужны специалисты, но и перечислялись бы необходимые этим специалистам компетенции. В этих целях целесообразно создание наблюдательных советов из числа представителей тех госорганов, которые заинтересованы в таких специалистах.

Кроме того, необходимо создание конкурентной среды в госаппарате, в том числе создание преимуществ тем, кто имеет специальные дипломы по управлению. Так, по мнению В. Никонова в России необходимо введение экзаменационных испытаний, создание конкурсных квалификационных испытаний, внедрение системы повышения квалификации действующих управленцев по системе программ MPA (Master of Public Administration) [17].

Только комплексный подход к обеспечению государственной службы грамотными специалистами позволит повысить эффективность функционирования госслужбы, ее престижности.

Литература

1. Зотов М. Д., Зотова И. В. Наставничество как форма профессионального развития государственных служащих // Круглый стол на тему: «Актуальные вопросы государственного управления». Ломоносов – 2009.

2. Указ Президента РФ № 601 от 7 мая 2012 года «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // Российская газета. № 102. 09.05.2012

3.Лапко О.Ю. Художественное воплощение наставничества в русской прозе 1920-1930-х годов: дисс. ... канд. филолог. наук : 10.01.01. М., 2009. С. 4.

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

5. Любкер Ф. Реальный словарь классических древностей. М., 2001. В 3 т. Т. 2. С. 383.

6. Lewis G.The Mentoring Manager. Strategies For Fostering Talent and Spreading Knowledge. London: Pitman Publishers. 1996.

7. Buddying (англ.) – быть товарищем, другом.

8.Shadowing (англ.) – быть тенью.

9.Кэйрэцу (в переводе с японского буквально «система», «серия», «ряд», «иерархический порядок») в Японии – крупные корпоративные конгломераты и холдинги.

10. См.: Аксенова Н., Сипатов С. Как мотивировать наставника // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9. С. 84 - 86.

11. Ударная возгонка. Наставничество. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rusar.ru/index.php?page=8694

12. См.: Медведев: в стране кадровый «голод», нужно менять стереотипы о госслужбе // Новые известия. 2012. 14 март.

13. Захаров Н. Л. Система регуляторов социального действия российских государственных служащих. Дисс. ... докт. соц. наук. М., 2002. С. 219-220.

14. Днепров Э.Д. Ушинский и современность. М., 2008. С. 37.

15. См., например: Постановление Правительства Ульяновской области № 91-П от 05.03.2011 «О наставничестве в Правительстве Ульяновской области и в ис---полнительных органах государственной власти Ульяновской области». [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://law.ulgov.ru/news/5460.html

16. Информация к выступлению первого заместителя Председателя Правительства А.И. Якунина для отчёта перед Общественной палатой Улья-

новской области по вопросу: «Кадровая политика, обращения граждан, перспективы развития гражданского общества».

17. Никонов В. Дефицит профессиональных управленцев – одна из главных бед России. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://old.fedpress.ru/federal/polit/vlast/id_222268.html

УДК 323/324(075/8)5

Черненко И.А., к.полит.н., доц.

Анатомия трудовых протестов в современной России: причины, формы, субъекты

В статье дается анализ наиболее значимых причин, форм, состава участников, последствий трудовых протестов, определяются риски и последствия трудовых конфликтов между работниками и работодателями.

Ключевые слова: трудовые конфликты, причины протестного движения, субъекты трудовых споров, итоги массовых протестных действий, профсоюзы.

Появление в российской общественно-политической жизни протестов, митингов и шествий рассматривается как неожиданный всплеск гражданской активности граждан. Неожиданными для общества оказались именно политические требования, прозвучавшие во время протестных митингов. Но и до декабря 2011 г. в стране проходили протестные акции, которые, правда, носили ситуативный характер. Протестовали экологи, обманутые дольщики, автомобилисты. Но больше всех протестовали наемные работники, ведь сфера трудовых отношений является одной из самых «взрывоопасных» в условиях России. Опасность, по образному выражению американского социолога Д. Скотта, изучавшего проблемы перехода от социальной пассивности к сопротивлению, заключается в том, что положение бедных и бесправных людей в таких ситуациях можно сравнить с «положением человека, все время стоящего по шею в воде, когда легкой волны достаточно, чтобы он захлебнулся» [1].

В условиях рыночной экономики во всем мире индустриальные конфликты должны выполнять две положительные функции. Первая заключается в защите работников от нарушений (со стороны работодателей) трудового законодательства или трудовых соглашений. Вторая, не менее важная, – индустриальные конфликты являются способом принудительного формирования более выгодных условий трудовых контрактов.

В России же отношение к трудовым спорам, к попыткам работников защитить свои права, как правило, остается вне зоны общественного внимания, и их влияние на развитие и формирование трудовых отношений почти никак не учитывается. Под влиянием общих процессов, происходящих в российской экономике, видоизменилась вся система социально-трудовых отно-