

УДК 37.013**Методические рекомендации по организации наставничества в органах исполнительной власти и государственных учреждениях города Москвы****Казаков Никита Петрович**

Аспирант,
Московская международная академия,
129075, Российская Федерация, Москва, ул. Новомосковская, 15А, с. 1;
e-mail: priem@mmamos.ru

Аннотация

В статье проведен анализ мероприятий по созданию и развитию системы наставничества в государственных учреждениях города Москвы. Автором описаны некоторые проблемы, возникающие при встраивании системы наставничества в организации, предложен формат интеграции наставничества по компетенциям в государственные учреждения. Описаны основные мероприятия, требуемые для осуществления оценки эффективности системы наставничества. На основе проведенного исследования автором были сформулированы методические рекомендации по внедрению наставничества в государственные учреждения города Москвы. Выполнение вышеописанной технологии позволит с минимальными затратами выстроить систему наставничества в организации. Все вышеописанные рекомендации не противоречат существующим нормативно-правовым актам и рекомендациям по внедрению наставничества на государственной службе, которые также возможно адаптировать под государственные учреждения, сотрудники которых не являются гражданскими служащими. Применение таких рекомендаций как утверждение знака отличия «За наставничество» и анкет обратной связи дополнит описанные автором методологические рекомендации по внедрению системы наставничества и способствуют отслеживанию эффективности проводимых мероприятий. Автором предлагается использовать полученные данные для дальнейшего совершенствования системы наставничества и разработки проектов нормативно-правовых актов при создании и развитии наставничества в учреждениях.

Для цитирования в научных исследованиях

Казаков Н.П. Методические рекомендации по организации наставничества в органах исполнительной власти и государственных учреждениях города Москвы // Педагогический журнал. 2024. Т. 14. № 3А. С. 295-301.

Ключевые слова

Наставничество, государственные учреждения, внутрикорпоративное развитие, компетенции, компетентностный подход.

Введение

По данным информационно-аналитического комментария «Мониторинг предприятий» Банка России, обеспеченность предприятий работниками в первом квартале 2024 года снизилась до минимума с 2020 года [Мониторинг предприятий..., [www](#)]. Дефицит квалифицированных кадров наблюдается во всех отраслях, включая органы исполнительной власти и государственные компании иных форм собственности. В связи с дефицитом кадров, перед организациями стоит задача по удержанию существующих сотрудников и привлечению, обучению и адаптации новых.

Одним из инструментов, способных повлиять на негативный тренд в кадровой политике, является наставничество. Под наставничеством понимается система обучения, при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте более опытным сотрудником менее опытному [Клищ, 2014]. К преимуществам наставничества относятся: возможность передать релевантный практический опыт в краткие сроки; снижение текучести кадров – как среди новых работников в течение испытательного срока, снижая долю сотрудников, не освоившихся в организации, так и среди опытных специалистов, получающих дополнительную возможность горизонтального роста внутри учреждения; сокращение времени, требуемого для введения нового сотрудника в должность; повышение производительности труда за счет уменьшения количества совершаемых новичками ошибок.

Основная часть

Мероприятия по институционализации наставничества в городе Москве реализуются согласно Решению Московской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 26 апреля 2023 года. В рамках данного решения сторонам социального партнерства – Правительству Москвы, Московской Федерации профсоюзов, а также Московской Конфедерации промышленников и предпринимателей рекомендовано принимать активное участие в проектах по наставничеству, реализуемых на территории города Москвы.

Важную роль в институционализации системы наставничества играет региональный наставнический центр – организация, выполняющая функции по организационному, методическому и аналитическому сопровождению и мониторингу программ наставничества в регионе. В Москве данным центром является автономная некоммерческая организация «Агентство стратегического развития Москвы», подведомственная Департаменту экономической политики и развития города Москвы. Данное учреждение действует в рамках национального проекта «Производительность труда», является организатором конкурса «Лучшие практики наставничества Москвы», реализуют проекты по повышению эффективности учреждений, в том числе при организации наставничества. Среди реализованных проектов в возможно выделить практику наставничества государственного бюджетного учреждения «Доринвест» – «Адаптация молодежи в профессиональной среде», созданную для привлечения молодых специалистов. В ходе программы к новым сотрудникам прикрепляется наставник, совместно с которым решаются реальные задачи по сбору и обработке данных, работе в автоматизированных системах. Благодаря внедрению практики наставничества период адаптации новых специалистов сократился до двух месяцев. Также возможно выделить проект по наставничеству «Молодая волна», реализуемый государственным бюджетным учреждением «ЭВАЖД». Проект направлен на сотрудничество с

учреждениями среднего профессионального образования и подразумевает наличие наставника в процессе прохождения практики в организации. Результатом данного проекта является рост количества студентов, оставшихся работать в учреждении после окончания практики.

Обзор реализованных проектов, а также теоретический анализ результатов внедрения наставничества в учреждениях позволил выделить основные этапы, проходимые каждой организации при внедрении наставничества, а также возникающие сложности при реализации. Некоторые проблемы при внедрении института наставничества в системе государственной службы также были описаны Эськовым С.И., среди них выделялись: недостаточная проработанность отношений в сфере наставничества, отсутствие нормативно-правовой базы института наставничества на региональном уровне, формальный подход к установлению наставнических отношений [Эськов, 2023]. Схожие проблемы были выделены и при проведении опроса в государственных учреждениях города Москвы, сотрудники которых не являются государственными гражданскими служащими [Казаков, 2024].

В целом, проводя анализ существующих исследований, посвященных вопросу внедрения наставничества, автором были выделены четыре системных направления развития института наставничества:

1. Нормативно-правовое закрепление [Сизоненко, 2021];
2. Методологическое обеспечение наставничества;
3. Профессиональная подготовка наставников;
4. Экономическое обеспечение наставничества.

Для решения возникающих методологических проблем на этапе внедрения инструментария наставничества в организации, предлагается рассмотреть разработанный автором план внедрения наставничества по компетенциям в организации.

Под компетенцией понимают возможности человека по решению профессиональных задач на основе его знаний, навыков и опыта [Игнатъев, Варламова, 2022]. Компетентностный подход в организации наставничества заключается в определении ключевых знаний, умений и навыков, требуемых для выполнения основных задач, стоящих перед сотрудниками учреждения, для последующей передачи компетенций сотрудникам, в отношении которых осуществляется наставничество. Преимуществом данного подхода является управляемость и подотчетность – при организации наставничества данного типа, учреждение сможет отслеживать эффективность проведенных мероприятий по ключевым показателям эффективности деятельности, к которой относятся выбранные компетенции. Помимо стандартных мероприятий, включаемых в индивидуальный план работы наставника с наставляемым, возможно утверждение необходимого минимума компетенций, владение которыми должен подтвердить новый сотрудник по истечению испытательного срока. План по реализации данного подхода состоит из нескольких этапов: определение основных компетенций, присущих работникам основных категорий – руководители, специалисты и рабочие. На данном этапе необходимо обозначить наиболее часто выполняемую деятельность для каждого сотрудника и определить ключевые показатели эффективности данной деятельности. Для выполнения цели данного этапа предлагается использовать метод фотографии рабочего дня. Метод заключается в непрерывном наблюдении за сотрудником с фиксацией всех временных затрат на протяжении дня для последующего анализа. Несмотря на то, что данный метод обычно используется для определения рациональности использования рабочего времени, он также способен выявить, на какие задачи сотрудники тратят больше всего времени и как разные специалисты справляются с одинаковыми задачами.

При успешном выполнении инвентаризации компетенций, возможна разработка реестра компетенций, необходимых в каждом подразделении учреждения. Следующим шагом является оценка владения компетенциями сотрудников организации – необходимо определить, кто проявляет наибольший профессионализм в процессе исполнения должностных обязанностей. При выборе методов и критериев оценки персонала в государственных учреждениях следует опираться прежде всего на оценку деятельности сотрудников [Сорокина, 2022]. Кроме того, в Москве существуют кадровые сервисы для оценки персонала, позволяющие применить наиболее подходящий формат с помощью экспертов в области обучения, оценки и развития карьеры. После проведения оценки будут получены данные о наиболее компетентных сотрудниках, способных исполнять роль наставника для новых сотрудников или для студентов, проходящих практику в учреждении. В совокупности данные мероприятия позволят в дальнейшем вести персонифицированный учет наставников и наставляемых, а также формировать базы данных программ наставничества и компетенций. Сформированная база данных позволит реализовать систему заявок, когда сотрудник, желающий освоить определенную компетенцию, может обратиться к кадровой службе учреждения для назначения наставника. Кроме того, данный подход будет эффективен при организации практики для студентов учебных заведений – исходя из направления подготовки ответственный сотрудник от принимающего учреждения сможет назначить наиболее компетентного наставника для эффективной передачи знаний. После выполнения всех этапов, возможно внедрение ключевых показателей эффективности наставнической деятельности, как для наставников, так и для наставляемых. В настоящее время наиболее проработанной является модель Дональда Кирпатрика, позволяющая всесторонне оценить результат внедрения наставничества в организации [Прохорова и др., 2019]. Модель предполагает оценку знания, переданных наставляемому за время осуществления мероприятий, оценку поведения наставляемого при решении сложных задач, требующих применения полученных знаний, а также влияние наставнической деятельности на основные показатели эффективности учреждения. При интеграции в вышеописанную модель наставничества по компетенциям, возможно отслеживание эффективности деятельности наставника по таким показателям как текучесть персонала на испытательном сроке, результаты опросников наставляемых об их психо-эмоциональном состоянии во время адаптации, охват наставниками новых сотрудников – как отношение общего количества принятых сотрудников, к которым был прикреплен наставник к общему количеству принятых сотрудников за период, а также по индивидуальным показателям эффективности работы отделов, куда был принят новый сотрудник.

Заключение

На основе проведенного исследования автором были сформулированы методические рекомендации по внедрению наставничества в государственные учреждения города Москвы. Выполнение вышеописанной технологии позволит с минимальными затратами выстроить систему наставничества в организации. Все вышеописанные рекомендации не противоречат существующим нормативно-правовым актам и рекомендациям по внедрению наставничества на государственной службе, которые также возможно адаптировать под государственные учреждения, сотрудники которых не являются гражданскими служащими. Применение таких рекомендаций как утверждение знака отличия «За наставничество» и анкет обратной связи дополнит описанные автором методологические рекомендации по внедрению системы

наставничества и способствуют отслеживанию эффективности проводимых мероприятий. Автором предлагается использовать полученные данные для дальнейшего совершенствования системы наставничества и разработки проектов нормативно-правовых актов при создании и развитии наставничества в учреждениях.

Библиография

1. Игнатьев В.П., Варламова Л.Ф., Дарамаева А.А. Компетентностный подход: проблемы и решения // Преподаватель XXI век. 2022. № 2-1. С. 34-45.
2. Казаков Н.П. Наставничество в органах исполнительной власти и государственных учреждениях города Москвы // Педагогика, психология и экономика: вызовы современности и тенденции развития. 2024. С. 189-193.
3. Клищ Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе). М., 2014. С. 5.
4. Мониторинг предприятий: оценки, ожидания, комментарии. URL: <https://cbr.ru/analytics/dkp/monitoring/0424/>
5. Письмо Минтруда России от 28.05.2020 № 18-4/10/П-4994 «О Методическом инструментарии по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации» (версия 2.0).
6. Прохорова М.П. и др. Оценка эффективности наставничества в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 13. С. 647-153.
7. Распоряжение Минпросвещения России от 25.12.2019 № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися».
8. Решение Московской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 26 апреля 2023 года по вопросу: «О развитии проектов профориентации и наставничества в организациях города Москвы».
9. Сизоненко Р.В. Институционализация наставничества в современных социально-экономических условиях // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 8 (88). С. 92-95.
10. Сорокина Ю.В. Основные методы и критерии оценки служебного профессионализма в государственных учреждениях // Регион: системы, экономика, управление. 2022. № 1 (56). С. 187-192.
11. Эськов С.И. Некоторые проблемы развития института наставничества на государственной гражданской службе // Актуальные исследования XXI века. Нефтекамск: Мир науки, 2023. С. 63-71.

Methodological recommendations on the organization of mentoring in executive authorities and public institutions of the City of Moscow

Nikita P. Kazakov

Postgraduate,
Moscow International Academy,
129075, 1, 15A, Novomoskovskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: priem@mmamos.ru

Abstract

The article analyzes the measures to create and develop the mentoring system in public institutions of the city of Moscow. The author describes some problems that arise when building a mentoring system in organizations, suggests a format for integrating competence-based mentoring in public institutions. The main measures required to evaluate the effectiveness of the mentoring system are described. Based on the research, the author formulated methodological recommendations for the introduction of mentoring in government agencies in Moscow. The

implementation of the technology described above will allow you to build a mentoring system in the organization at minimal cost. All of the above recommendations do not contradict existing regulations and recommendations for the introduction of mentoring in the civil service, which can also be adapted for government agencies whose employees are not civil servants. The use of such recommendations as the approval of the insignia “For Mentoring” and feedback questionnaires will complement the methodological recommendations described by the author for the implementation of a mentoring system and will contribute to monitoring the effectiveness of ongoing activities. The author proposes to use the data obtained to further improve the mentoring system and develop draft regulations for the creation and development of mentoring in institutions.

For citation

Kazakov N.P. (2024) Metodicheskie rekomendatsii po organizatsii nastavnichestva v organakh ispolnitel'noi vlasti i gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh goroda Moskvy [Methodological recommendations on the organization of mentoring in executive authorities and public institutions of the City of Moscow]. *Pedagogicheskii zhurnal* [Pedagogical Journal], 14 (3A), pp. 295-301.

Keywords

Mentoring, public administration, intra-corporate development, competencies, competency-based approach.

References

1. Es'kov S.I. (2023) Nekotorye problemy razvitiya instituta nastavnichestva na gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhbe [Some problems of development of the institution of mentoring in the public civil service]. In: *Aktual'nye issledovaniya XXI veka* [Current research of the XXI century]. Neftekamsk: Mir nauki Publ.
2. Ignat'ev V.P., Varlamova L.F., Daramaeva A.A. (2022) Kompetentnostnyi podkhod: problemy i resheniya [Competence-based approach: problems and solutions]. *Prepodavatel' XXI vek* [Teacher of the XXI century], 2-1, pp. 34-45.
3. Kazakov N.P. (2024) Nastavnichestvo v organakh ispolnitel'noi vlasti i gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh goroda Moskvy [Mentoring in executive authorities and government institutions of the city of Moscow]. In: *Pedagogika, psikhologiya i ekonomika: vyzovy sovremennosti i tendentsii razvitiya* [Pedagogy, psychology and economics: challenges of our time and development trends].
4. Klishch N.N. (2014) *Nastavnichestvo na gosudarstvennoj sluzhbe – novaya tekhnologiya professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh sluzhashchikh (zarubezhnyi i rossiiskii opyt nastavnichestva na gosudarstvennoj sluzhbe)* [Mentoring in the civil service is a new technology for the professional development of civil servants (foreign and Russian experience of mentoring in the civil service)]. Moscow.
5. *Monitoring predpriyatii: otsenki, ozhidaniya, kommentarii* [Monitoring of enterprises: assessments, expectations, comments]. Available at: <https://cbr.ru/analytics/dkp/monitoring/0424/> [Accessed 02/02/2024]
6. *Pis'mo Mintruda Rossii ot 28.05.2020 № 18-4/10/P-4994 «O Metodicheskom instrumentarii po osushchestvleniyu nastavnichestva na gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhbe Rossiiskoi Federatsii» (versiya 2.0)* [Letter of the Ministry of Labor of Russia dated May 28, 2020 No. 18-4/10/P-4994 “On the Methodological Toolkit for Mentoring in the State Civil Service of the Russian Federation” (version 2.0)].
7. Prokhorova M.P. et al. (2019) Otsenka effektivnosti nastavnichestva v sovremennykh organizatsiyakh [Assessing the effectiveness of mentoring in modern organizations]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 13, pp. 647-153.
8. *Rasporyazhenie Minprosveshcheniya Rossii ot 25.12.2019 № R-145 «Ob utverzhdenii metodologii (tselevoi modeli) nastavnichestva obuchayushchikhsya dlya organizatsii, osushchestvlyayushchikh obrazovatel'nuyu deyatel'nost' po obshcheobrazovatel'nyim, dopolnitel'nyim obshcheobrazovatel'nyim i programmam srednego professional'nogo obrazovaniya, v tom chisle s primeneniem luchshikh praktik obmena opytom mezhdu obuchayushchimisya»* [Order of the Ministry of Education of Russia dated December 25, 2019 No. R-145 “On approval of the methodology (target model) for mentoring students for organizations carrying out educational activities in general education, additional general education and secondary vocational education programs, including the use of best practices for exchanging experience between students”].
9. *Reshenie Moskovskoi trekhstoronnei komissii po regulirovaniyu sotsial'no-trudovykh otnoshenii ot 26 aprelya 2023 goda*

-
- po voprosu: «O razvitii proektov proforientatsii i nastavnichestva v organizatsiyakh goroda Moskvy»* [Decision of the Moscow Tripartite Commission for the Regulation of Social and Labor Relations dated April 26, 2023 on the issue: “On the development of career guidance and mentoring projects in organizations of the city of Moscow”].
10. Sizonenko R.V. (2021) Institutsializatsiya nastavnichestva v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh [Institutionalization of mentoring in modern socio-economic conditions]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika* [Society: sociology, psychology, pedagogy], 8 (88), pp. 92-95.
 11. Sorokina Yu.V. (2022) Osnovnye metody i kriterii otsenki sluzhebnoy professionalizma v gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh [Basic methods and criteria for assessing official professionalism in government institutions]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: systems, economics, management], 1 (56), pp. 187-192.