

*Ботнев В.К.,
доктор юридических наук, доцент
заведующий кафедрой государственного и муниципального управления
Факультета государственного и муниципального управления ИГСУ
РАНХиГС, Россия, г. Москва*

*Гудков И.В.,
доцент кафедры государственного и муниципального управления
Факультета государственного и муниципального управления ИГСУ
РАНХиГС, кандидат педагогических наук, доцент.*

ИГСУ» Россия, г. Москва

*Комаров А.Н.,
студент 2 курса,
факультет «Государственного и муниципального управления ИГСУ»
Россия, г. Москва*

НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Аннотация: В статье исследована проблема наставничества как механизма развития талантов на государственной службе. Выявлена общая особенность, которая заключается в добровольном, неоплачиваемом институте наставничества. Обоснована необходимость перехода к модели профессионального оплачиваемого наставничества, которая интегрирована с механизмами развития талантов. Предлагаемая модель является стратегическим инструментом формирования кадрового ядра в системе государственной службы.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, управление талантами, лидерский кадровый резерв, наставничество, карьерная траектория, удержание персонала.

Abstract: *The article explores the problem of mentoring as a mechanism for developing talents in the civil service. A common feature is identified, which is the voluntary, unpaid institution of mentoring. The need to transition to a model of professional paid mentoring, which is integrated with talent development mechanisms, is substantiated. The proposed model is a strategic tool for forming a human resource core in the civil service system.*

Keywords: *public civil service, talent management, leadership reserve, mentoring, career path, staff retention.*

Введение

В современных условиях эффективность управления в государственной службе зависит от качества кадрового ядра – совокупности сотрудников, которые обладают высоким уровнем профессиональных компетенций, лидерским потенциалом и способны достигать значимых результатов. В научной литературе для обозначения данной категории сотрудников используются термины «лидеры мнений», «кадровый резерв». При этом, несмотря на терминологические различия, данная группа сотрудников обеспечивает развитие государственного аппарата и устойчивость в стратегической перспективе.

Одним из основных инструментов развития талантов в государственной службе является наставничество, под которым понимается процесс передачи знаний, опыта, ценностей от более опытного сотрудника к молодому специалисту.

Цель исследования состоит в проведении сравнительного анализа зарубежных моделей управления талантами для выявления ограничений

существующих форм наставничества и обоснования модели наставничества, которая предполагает профессионально оплачиваемую деятельность, интегрированную с долгосрочными целями.

1. Зарубежные модели управления талантами

Для выявления особенностей организации наставничества в системе управления талантами были выбраны пять моделей, действующих в различных странах. Выбор моделей обусловлен различиями в особенностях публичного управления.

Модель Senior Executive Service (США) – это сложная децентрализованная система, в которой выделены различные категории государственных служащих, а именно: карьерные служащие, политические назначенцы, высшие руководители. Выявление талантов в рамках системы осуществляется через многоуровневую систему оценки, которая включает тестирование компетенций, оценку по критериям. Развитие талантов осуществляется посредством программ лидерства, ротации, неформального наставничества. Наиболее острой проблемой является удержание талантов, особую озабоченность вызывает массовый уход старшего поколения с федеральной службы [3].

Модель Fast Stream (Великобритания). Данная программа представляет собой ускоренную программу развития выпускников ведущих университетов. Ежегодно на участие в этой программе подаётся около 20-30 тысяч заявок, однако отбирается около 1% кандидатов [1]. Программа рассчитана на 3-4 года, в течение которых участники проходят ротацию, получают опыт работы в разных сферах и проходят интенсивное обучение. Однако, как и в американской системе, наставничество в Fast Stream является неоплачиваемой дополнительной нагрузкой для старших руководителей. Британская модель обеспечивает эффективное управление развитием талантов, но не способствует их удержанию в долгосрочной перспективе.

Модель ENA/INSP (Франция) является централизованной и элитарной. Основой является Национальная школа администрации, которая была основана в 1945 году. В 2021 году институт был упразднён и создан Институт государственной службы, который сохранил философию Национальной школы администрации. Французская система имеет ряд сильных сторон, а именно она обеспечивает высокое качество подготовки кадрового ядра государственной службы и формирует сильную корпоративную идентичность и лояльность. С точки зрения удержания талантов данная система является одной из самых эффективных в мире. Несмотря на ряд преимуществ, модель имеет недостатки, которые связаны с чрезмерной элитарностью, а также закрытостью системы. Рассматривая французскую систему с точки зрения наставничества, можно сделать вывод, что она находится между британской и американской. Наставничество также является неоплачиваемым и не требует специальной подготовки.

Модель Public Service Division (Сингапур) является одной из эффективнейших в мире. Отбор талантов осуществляется на основе академической успеваемости, тестов, оценки лидерского потенциала. Таланты, выявленные в ходе отбора, получают предложение о вступлении в специализированные программы развития. В рамках сингапурской модели действует обязательное наставничество в течение первых 3 лет службы. Наставник является специально отобранным старшим руководителем, который проходит обучение методикам наставничества, и для него это является официально признанной работой [2].

Система резерва на высшие должности (Германия) является децентрализованной. Каждый федеральный орган власти самостоятельно формирует кадровый резерв на высшие должности. Отбор осуществляется из числа действующих государственных служащих, имеющих стаж работы от 10 лет. Ключевой особенностью германской модели является ориентация на

профессиональную экспертизу, а не на личные качества. Наставничество в этой системе практически отсутствует как формальный институт, используется только система преемничества, то есть опытные руководители готовят себе замену.

На основе рассмотрения представленных моделей можно сделать вывод, что ни одна модель не предусматривает оплачиваемого и системного наставничества как обязательного элемента развития талантов на государственной службе. Наиболее развитой является сингапурская модель, однако она также сохраняет неоплачиваемый характер наставничества и ограниченность во времени.

2. Дефицит существующей практики наставничества в государственной службе

Сравнительный анализ моделей позволил выявить характеристики наставничества, которые существуют в зарубежных системах управления талантами, среди них:

– добровольность – ни одна из моделей не рассматривает наставничество как обязательный элемент деятельности руководителя. Наставничество выступает формальным процессом, который реализуется на протяжении 1-3 лет, при этом механизмы контроля за этим процессом отсутствуют;

– отсутствие оплаты за наставничество – наставник не получает вознаграждение за реализацию наставнических функций, то есть по сути наставничество является сверхнормативной нагрузкой, которая осуществляется в ущерб основной работе и личному времени наставника;

– отсутствие системы специальной подготовки наставников – рассмотренные модели, за исключением сингапурской, не предусматривают обязательное обучение наставников, это создаёт риски снижения

эффективности этого процесса в управлении талантами государственного сектора.

Указанные характеристики препятствуют превращению наставничества в эффективный инструмент, способствующий развитию кадрового потенциала и талантов в государственной службе. Для преодоления данных ограничений необходима разработка новой модели.

3. Модель профессионального оплачиваемого наставничества для управления талантами в государственной службе

Суть модели состоит в переводе наставничества из добровольной нагрузки в профессиональную функцию, которая подлежит закреплению нормативно-правовыми актами, финансированию и методическому обеспечению. Для этого необходимо закрепить статус наставников, то есть это должны быть специально подготовленные сотрудники, для которых наставничество является обязанностью, а не дополнительной работой. Вторым важным элементом модели является профессиональная подготовка наставников, которая должна осуществляться по таким модулям, как психология, методика постановки задач, сопровождение развития карьеры, профилактика эмоционального выгорания. По итогам обучения наставников целесообразно проводить сертификацию. Третьим элементом модели является мотивация наставников и оплата их труда. Наставник должен получать фиксированную оплату, выраженную окладом за каждого закреплённого таланта. При этом оплата должна сохраняться на весь период наставничества.

Эффективность наставничества повышается при интеграции данной функции с механизмами долгосрочного карьерного планирования. В рамках предложенной модели в целях интеграции целесообразно разрабатывать индивидуальную карту развития талантов на период 10 лет. Карта развития позволит определить материальную мотивацию, карьерную траекторию и траекторию развития компетенций.

В рамках предложенной модели необходимо обеспечить раннее выявление талантов, которое целесообразно осуществлять на этапе обучения в высших учебных заведениях. Обоснованием такого подхода служат следующие положения:

- лидерский потенциал проявляется в активности обучающихся, участии в студенческих проектах, научных конкурсах;
- раннее выявление талантов позволяет осуществить отложенный выбор и включить талант в систему целенаправленного развития.

Предлагаемая модель требует дополнительных бюджетных расходов, в частности расходов на оплату труда наставников, материальные гарантии. Вместе с тем внедрение предложенной модели на государственной службе позволит принимать более эффективные управленческие решения, что в свою очередь снизит ущерб и позволит окупить затраты.

Заключение

Анализ зарубежных моделей управления талантами на государственной службе выявил проблему, связанную с неэффективностью системы наставничества, построенной на добровольной неоплачиваемой основе. Для преодоления указанного пробела предложена авторская модель профессионального оплачиваемого наставничества, которая основана на закреплении наставнической функции в должностных инструкциях, обязательной сертификации наставников, прямой оплате за наставническую деятельность и долгосрочном характере сопровождения. Предлагаемая модель основана на раннем выявлении лидеров мнений и талантов ещё на этапе обучения в вузе, что позволит выстроить долгосрочную траекторию развития для будущих специалистов.

Таким образом, предложенная модель может служить основой для совершенствования системы управления талантами в государственном секторе, для разработки и дополнения нормативно-правовых актов и

рекомендаций по формированию кадрового резерва в государственной службе.

Список использованных источников:

1. Лаптев А. Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных гражданских служащих / А. Лаптев, А. Кочегура // Государственная служба. 2008. №4. С. 64-71.

2. Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И. А. Эсаулова // Стратегии бизнеса. 2017. №6. С 8-13.

3. Юсупова Г. Я. Некоторые особенности государственной службы в США / Г. Я. Юсупова // Экономика и социум. 2016. №2 (21). С.1090-1092.