

КАДРОВАЯ ПРАКТИКА В ОБЛАСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК УСЛОВИЕ ТИРАЖИРОВАНИЯ ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА (НА ПРИМЕРЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ)

Надежда Михайловна Сладкова^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-6-68-78

Ольга Александровна Воскресенская^а

Елена Станиславовна Соломахина^б

^а Всероссийский научно-исследовательский институт труда

^б Правительство Липецкой области

Аннотация: В статье приводятся результаты разработки инструментов для представления такой практики: структурированное описание на примере сферы наставничества Правительства Липецкой области и чек-лист для проверки полноты данных. В основу положена научно-исследовательская работа в области анализа отечественных и зарубежных практик кадровой работы, опыт участия авторов в качестве экспертов Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России за период 2013–2023 годов.

Ключевые слова: кадровая практика, современные кадровые технологии, конкурс кадровых практик, государственная и муниципальная служба, описание кадровой практики

Благодарность. Исследование выполнено в рамках государственного задания по теме: «Научное обеспечение и экспертно-методическое сопровождение внедрения стандартизированного кадрового цикла и оценки эффективности кадровой работы в государственных органах в условиях цифровизации» (2023). Авторы выражают признательность коллективу Управления государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области за предоставленные материалы по практике «Современное наставничество – эстафета знаний и опыта».

Дата поступления статьи в редакцию: 6 октября 2023 года.

PERSONNEL MENTORING PRACTICES AS A CONDITION FOR THE ADOPTION OF LEADING PROFESSIONAL EXPERIENCE (ON THE EXAMPLE OF THE GOVERNMENT OF THE LIPETSK REGION)

Nadezhda M. Sladkova^a

RESEARCH ARTICLE

Olga A. Voskresenskaya^a

Elena S. Solomakhina^b

^a All-Russian Research Institute of Labor

^b Government of the Lipetsk Region

Abstract: The article provides the results of the developed instruments for representing personnel practices: a structured description on the example of mentoring practices of the Government of the Lipetsk Region and a checklist for reviewing the comprehensiveness of data of these practices. The study is based on research work that aims to analyze both domestic and foreign personnel practices. The authors bring their experience of participation as experts in the Ministry of Labor of Russia's All-Russian contest: "Best HR Practices and Initiatives in the System of Public and Municipal Administration" from 2013 to 2023.

Keywords: personnel practices, contemporary HR technologies, contest of HR practices, public and municipal service, description of personnel practices

Acknowledgment. The research was carried out within the framework of the state task on the topic «Scientific support and expert-methodological supervision for the implementation of the standardized personnel cycle and assessment of the effectiveness of personnel work in government agencies in the context of digitalization», 2023. The authors express their gratitude to the Department of Public Service and Personnel Work of the Government of the Lipetsk Region for the materials on the practice «Modern mentoring – a relay race of knowledge and experience».

Received: October 6, 2023.

Введение

В качестве одного из основных направлений реформирования государственной службы Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 года № 261 определено внедрение в системе государственной службы эффективных технологий и современных методов кадровой работы. Во многом это стало отправной точкой для анализа возможностей привнесения изменений в работу с кадрами, более глубокого понимания нормативно-правовой и методической базы, регулирующей вопросы развития государственной гражданской службы.

Более десяти лет назад начало складываться профессиональное сообщество кадровиков и экспертов государственной и муниципальной службы, представители которого начали осознавать, что в органах власти разного уровня начали появляться интересные практики применения современных кадровых технологий, по-новому раскрывающих возможности нормативно-правовой базы кадровой работы (в том числе Федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»), а также появился запрос на изучение лучшего опыта своих коллег из других органов.

Конкурс «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России, стартовавший в 2013 году¹ (далее – Конкурс), стал площадкой для выявления и накопления лучшего кадрового опыта. В системе государственной и муниципальной службы были созданы условия для совершенствования деятельности кадровых подразделений органов власти на основе «инициативы снизу», популяризации и распространения лучших отечественных кадровых практик [Сладкова, Воскресенская, Ясинская, Горковенко, 2022; Баснак, 2019, Григошина, Карташова, 2018].

Важность и востребованность выявления и обобщения лучшего кадрового опыта в государственном масштабе были закреплены в Постановлении Правительства Российской Федерации от 26 июня 2020 года № 935, утвердившем Положение о Всероссийском конкурсе «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления». Сегодня в конкурсе могут принять участие федеральные государственные органы, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, а также государственные корпорации (компа-

нии), публично-правовые компании, фонды и иные организации, созданные Российской Федерацией на основе федеральных.

Научно-методическая база, сформированная экспертами Минтруда России еще в 2012 году, постоянно развивается, дополняя и уточняя подходы к организации проведения оценочных процедур и развивающих мероприятий конкурса научными идеями по критериям оценки практик, форме их описания [Сладкова, Воскресенская, Ясинская, Горковенко, 2022], а также практическими находками в процессе реализации процедур конкурса.

На сегодняшний день конкурс проводится в соответствии с утвержденной приказом Минтруда России «Методикой оценки представленных на конкурс “Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления” кадровых практик и инициатив» в три этапа: на предварительном этапе проводится отбор документов; на первом основном этапе заслушиваются доклады участников конкурса онлайн, происходит изучение и оценка практик экспертами; на втором основном этапе – очное заслушивание докладов номинантов, подведение итогов конкурса и награждение победителей и призеров конкурса.

Кадровые практики, ставшие лидерами в конкурсе, неоднократно становились предметом глубокого изучения при проведении научных исследований экспертами ВНИИ труда Минтруда России, а также в рамках их участия в качестве экспертов Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России в 2013–2023 годах.

Теоретическую базу для применения этих практик составляют труды ученых и экспертов в области управления персоналом, государственной службы и др. Отдельно хотелось бы выделить работы в области конкурсных технологий [Колыванова, Муллер, 2022], бенчмаркинга [Rostec, 2014; Карлик, Кречко, Платонов, 2018], управления жизненным циклом знаний [Bernard, Tichkiewitch, 2008], научной организации труда (НОТ) [Гастев, 1972], управления качеством (Total Quality Management, TQM) [Деминг, 2007], развития государственной службы [Барабашев, Клименко, 2010], кадровых практик на государственной службе [Панова, Опарина, 2015; Григошина, Карташова, 2018, Субачева, Иванов, Наумова, 2018; Баснак, 2019], а также собственные наработки авторов в области результат-ориентированной системы труда, конкурсных технологий, кадровых практик, результативности кадровых процессов [Сладкова, Воскресенская, 2023].

Нормативно-методической базой являются упомянутые выше подзаконные акты, регулирующие

1 База данных «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015–2019 годы). <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/goss-luzhba/17/1>

Кадровые технологии

процедуры конкурса, а также материалы базы данных конкурса Минтруда России².

За весь период существования конкурса (с 2013 года) от участников было подано более 1 000 заявок. База данных конкурса постепенно накапливалась, дополнялась. Однако, как показывает анализ кадровых практик, далеко не всегда представленный конкурсантами перечень документов, материалов, презентаций по практике, их содержание были достаточны для корректного представления и тиражирования опыта кадровой работы³. При внедрении практики-победителя конкурса кадровой службой другого органа власти или организации это может привести к искажению или неадекватному использованию технологий, методов, инструментов и, как следствие, к снижению результатов, разочарованию, сомнению в признании данной практики на конкурсе в качестве «лучшей».

Избежать риск потери интереса к изучению и внедрению практик победителей и призеров со стороны тех кадровых служб, которые еще не участвовали в конкурсе, не знакомы с материалами конкурса, можно, систематизировав описание практик и инициатив (победителей, призеров, номинантов) так, чтобы использование лучшего опыта было только успешным, сокращало непроизводительные потери в ходе внедрения, сэкономило время, средства, трудовые ресурсы. Другим полезным эффектом от корректно структурированной информации о практике будет наиболее точное представление своего кадрового опыта органами и организациями, участвующими в конкурсе. Для этой цели необходимо сформировать и постоянно пополнять базу практик (как сборник или как электронную базу данных), отобранных и методологически верно описанных с помощью экспертов. В первую очередь целесообразно подготовить методические материалы, которые направлены на:

1) разъяснение понятий «успешная» и «лучшая» практика (что общего и чем различаются данные понятия);

2) структурированное описание кадровых практик победителей и призеров конкурса 2023 го-

да;

3) знакомство с инструментом – чек-листом для определения полноты описания практики и выделения вопросов, которые требуют дополнительной информации по практике.

Для более подробного погружения в проблематику отнесения кадровой практики к успешной или лучшей, в том числе на основании подходов жизненного цикла (для определения ее «зрелости»), адресуем к другой работе авторов [Сладкова, Воскресенская, Ясинская, Горковенко, 2022]. В настоящей статье, посвященной прежде всего рассмотрению двух последних вопросов, будут представлены только некоторые аспекты категоризации практик. Структурированное описание кадровой практики будет дано на примере опыта по наставничеству Правительства Липецкой области.

Опыт успешной кадровой практики

Актуальность категоризации практик на «лучшие» и «успешные» возникла в связи с необходимостью оценки экспертным сообществом и распространения передового опыта кадровой деятельности, ведь то, что для одного органа власти может быть новым, для другого является давно пройденным этапом.

К основным признакам, определяющим принципиальную разницу между ними, являются: объект сравнения, период для сравнения, полученные результаты, возможность использования другими органами (**таблица 1**).

Наличие высоких результатов в кадровой практике, реализованной как часть регулярной деятельности в конкретном органе, дает возможность утверждать, что выбранный набор и комбинация методов, инструментов или технологий позволяет достигать успеха в кадровой работе в условиях определенной организации или органа власти. В этом случае

Таблица 1. Особенности успешной и лучшей практики

Table 1. Characteristics of successful and best practices

Признак	Успешная практика	Лучшая практика
Объект сравнения	Полученные результаты практики сравниваются с результатами предшествующих периодов реализации конкретной цели	Результаты практик по сходным целям по полученным фактическим результатам в регулярной деятельности
Период для сравнения	Не менее двух лет	Год представления практики на конкурс
Результаты	Положительная динамика изменений	Лучшие результаты по сравнению с подобными практиками не менее чем трех органов власти того же уровня
Возможность использования другими органами	На уровне идеи, апробации, начала внедрения	На уровне готового решения, которое может быть внедрено при минимальной адаптации к условиям нового органа / организации

2 База данных Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/1>

3 Тиражируемость кадровой практики является одним из важнейших критериев ее оценки.

корректно определить практику как *успешную для реализации конкретных целей органа власти на данном этапе его развития*. Успешная практика меняет в положительную сторону результаты кадровых процессов, удовлетворенность клиентов (рядовых сотрудников и руководителей) относительно результатов предыдущих периодов. Например, повышается скорость и качество кадрового сервиса, удовлетворенность результатом, снижаются трудозатраты, финансовые затраты и др.

Термин «лучшая практика» может быть обоснованно использован, когда проводится сравнение с подобными практиками, реализованными в разных органах власти или организациях (**рисунок 1**). В этом случае сопоставление идет по аналогичным показателям, например: вовлеченность, уровень профессиональной подготовки, результативность использования инструмента кадровой работы, скорость оказания услуги, полнота аналитики и т.д. Из ряда практик выбирается практика с наилучшим результатом. Такая практика будет наиболее готовой к тиражированию и может быть внедрена почти во всех органах власти с адаптацией не более 20 %.

В настоящее время конкурс преимущественно строится на основе оценки успешности практики для данного органа, однако в перспективе накопление и автоматизация поиска и сопоставления конкурсных данных за три-четыре года позволит выделить лучшие практики по реализации сходных целей, получению ожидаемых результатов.

Категоризация практик по признакам «успешная» и «лучшая» станет объективной основой для принятия решений кадровыми службами по использованию передового опыта.

Структурированное описание кадровых практик победителей и призеров конкурса

Распространение передового опыта в области кадровой деятельности способствует формированию эффективной системы государственного управления и повышению качества исполнения государственных функций, снижает риск потерь профессиональных знаний, связанных с уходом по тем или иным причинам носителей компетенций по кадровым технологиям.

Следует отметить, что не все практики могут рассматриваться как объект для внедрения, в том числе из-за некорректного, непонятного их описания. Типичные замечания по представлению кадровых практик на конкурс Минтруда России обобщены в **таблице 2**.

Если для внедрения используется любая понравившаяся практика (эмоциональный фон: красиво, необычно, оригинально и т.п.), описанная неполно и несистемно, то это повышает возможные риски копирования «несовершенной» практики, использования неподходящей идеи, инструмента, системы. В свою очередь, это приводит к разочарованию инициаторов изменений в кадровой работе («попробовал – не работает») и, как следствие, нежеланию

Рисунок 1. Сравнение успешной и лучшей кадровой практики

Figure 1. Comparison of successful and best personnel practices



Кадровые технологии

Таблица 2. Типичные замечания по описанию, представлению кадровых практик для участия в конкурсе

Table 2. Comments on the description, presentation of personnel practices for participation in the contest

Данные по практике	Типичные замечания
Анкета	Слабо описаны причины внедрения: нет обосновывающей аналитики. Цели и задачи: нарушены пропорции (могут быть несколько целей и одна задача или одинаковое количество целей и задач, цели и задачи не связаны с КПЭ.) Показатели результативности не проверены по SMART, описательны, не связаны с уровнем зрелости практики и не отражают влияния результатов на достижение целей органа или организации / национальных целей России; не связаны с клиентами (потребителями данной практики). Описание практики, в том числе этапов – формально, не дает возможности понять, как можно ее тиражировать. Неадекватная / необоснованная самооценка (без учета зрелости практики). Небрежно / формально оформлена, встречаются ошибки, не заполнены данные по ответственным лицам. Отсутствует или слабо дано описание затрат (в том числе с учетом затрат по времени штатных сотрудников). Сроки внедрения очень обобщены (пример: «год»)
Презентация	Избыточность. Слабая структурированность. Низкая информативность
Документы	Отсутствие документов или наличие только документов, не отражающих содержание технологии, особенно-сти инструмента, системы
Новизна	Не выделена новизна, не описаны исходные данные, причины внедрения
Тиражируемость	Нет или недостаточно документов / описания, в том числе в электронном виде, для тиражирования

более глубоко и профессионально разобраться в вопросах тиражирования передового опыта. Для предупреждения рисков важно после знакомства с ними в базе данных Конкурса провести оценку полноты и профессиональности описания практики, пакета документов.

Описание практики, рекомендованной для тиражирования, на примере опыта кадровой службы Правительства Липецкой области

Практика Правительства Липецкой области «Современное наставничество – эстафета знаний и опыта» разработана, прошла апробацию в 2020–2021 годах, была внедрена в регулярную деятельность работы с кадрами в 2022 году.

Зрелость практики. Предоставленные данные отражают высокую зрелость кадровой практики: не менее третьего-четвертого уровня (между уровнями «внедрение» и «подтвержденная эффективность»)⁴. Дальнейший мониторинг практики позволит подтвердить степень устойчивости эффективности по достигнутым показателям и принять своевременное решение по ее совершенствованию, обновлению, неизбежной актуализации с учетом новых вызовов.

Область применения практики: адаптация, наставничество, профессиональное развитие, управление карьерой. Рекомендуемые *ключевые слова для поиска* в базе данных лучших кадровых практик⁵: наставничество, модели наставничества, адаптация, управление карьерой.

Причины инициации практики: В 2019 году губернатор Липецкой области И.Г. Артамонов поставил следующие задачи: снижение текучести кадров, сокращение временных затрат на адаптацию сотрудников, повышение профессионального уровня служащих, улучшение психологического климата коллектива через повышение удовлетворенности при реализации своей деятельности госслужащими.

Нормативная и методическая база, послужившая основой для разработки кадровой практики (инициативы):

1. Постановление Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 года № 1296 «Об утверждении положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации».

2. Методический инструментальный по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Версия 2.0), 2020 года.

3. Указ Президента № 401 от 27 июня 2022 года «О проведении в Российской Федерации года педагога и наставника».

Целевая аудитория. В органах государственной власти Липецкой области наставничество применяется для вновь принятых сотрудников, сотрудников, назначенных на равнозначную должность гражданской службы с изменением должностных обязанностей, и сотрудников, прошедших аттестацию.

Цель. Эффективная профессиональная адаптация и развитие компетенций сотрудников Правительства Липецкой области, сотрудников исполнительных органов государственной власти (далее – ИОГВ) и муниципальных органов власти Липецкой области на основе различных моделей наставничества.

4 Подробнее о зрелости кадровых практик см.: [Сладкова, Воскресенская, Ясинская, Горковенко, 2022. С. 70–80].

5 В настоящее время материалы по кадровым практикам с открытым доступом размещены на сайте Минтруда России. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gosszluzhba/17/1>

Таблица 3. Задачи и показатели кадровой практики
Table 3. Objectives and indicators of personnel practices

Задачи	Показатели эффективности (наименование и плановое значение)	Фактические значения показателей
1. Повышение эффективности адаптации и развития сотрудников	1.1. Принятие НПА в области наставничества. План: 2020 год	Принят нормативный правовой акт, утверждающий порядок организации наставничества в администрации Липецкой области и ИОГВ области, и бланк индивидуального плана мероприятий по наставничеству. Факт: 2020 год (В 2023 году принят новый нормативный правовой акт)
	1.2. Внедрение мотивационных инструментов (знак отличия Правительства Липецкой области «Почетный наставник») для расширения практики наставничества. План: 2020 год	В 2020 году учрежден знак отличия Правительства Липецкой области «Почетный наставник». Факт: 2020 год. (За 2021–2022 годы награждены 156 наставников)
	1.3. Разработка инструментария наставничества. План: 2020 год	Разработаны анкета оценки работы наставника с наставляемым, анкета промежуточных результатов развития наставляемого, форма отзыва о результатах наставничества. Факт: 2020 год
	1.4. Количество органов на разном уровне управления, внедривших практику наставничества. План: не менее 35 органов (76 % от общего количества ИОГВ)	Практика внедрена. Факт: Правительство Липецкой области, 26 исполнительных органов власти, 2 городских округа и 18 муниципальных районов (100 % от общего количества ИОГВ)
2. Освоение ценностей и норм организационной культуры и профессиональной этики сотрудниками, которыми и в отношении которых осуществлялся процесс наставничества, а также связанные с ним процессы на разных этапах жизненного цикла	2.1. Численность участников от органов государственной власти, городских округов и муниципальных районов области. План: 2021 год – не менее 700 сотрудников (Правительства Липецкой области, исполнительных органов государственной власти, городских округов и муниципальных районов области); 2022 год – не менее 300 сотрудников	Факт: В 2020–2022 годах – всего 1 012 сотрудников: 1) Правительство Липецкой области – 139 человек; 2) исполнительные органы государственной власти (26 органов) – 747 человек; 3) два городских округа и 18 муниципальных районов – 126 человек
	2.2. Количество корпоративных мероприятий для наставников и наставляемых. План: не менее четырех мероприятий в год	Факт: 2020 год – три мероприятия; 2021 год – пять мероприятий; 2022 год – шесть мероприятий
3. Снижение риска увольнения государственных гражданских и муниципальных служащих в период прохождения испытания и в первый год работы	3.1. Доля уволенных сотрудников в первый год от числа всех уволенных. План: 2020 год – не более 10 %; 2022 год – не более 8 %	Факт: 2020 год – 10,4 % (всего уволено 412 человек, из них в первый год трудовой деятельности уволено 43 человека). 2022 год – 8 % (всего уволено 203 человека, из них в первый год трудовой деятельности – 16 человек)
4. Отбор и развитие наставников для повышения качества наставничества, создание психологически комфортной среды в коллективе	4.1. Индекс вовлеченности и удовлетворенности среди государственных гражданских служащих (ежеквартально: на основании анонимного опроса Q12 Гэллага). План: 2020 год – не менее 60 %; 2022 год – не менее 80 %	Факт: 2020 год – 68 %; 2021 год – 75 %; 2022 год – 82 %
	4.2. Количество обученных наставников. План: не менее 50 % от общего количества наставников	Факт: за 2021–2022 годы обучено 70 % наставников

Новизна практики: модельный и комбинированный подходы к наставничеству. *Модели наставничества:*

1) традиционное наставничество для гражданских служащих, впервые принятых на гражданскую службу, на период испытательного срока (**рисунк 2**);

2) наставничество профессионального роста заключается в объяснении целей и способов достижения ожидаемых результатов на рабочем месте (при обучении гражданских служащих на тренингах); используется для назначенных на равнозначную должность гражданской службы с изменением (расширением) должностных обязанностей;

Кадровые технологии

Рисунок 2. Модели наставничества, применяемые в Правительстве Липецкой области

Figure 2. Mentoring models used in the Government of the Lipetsk Region



3) партнерское наставничество, при котором наставником является коллега с опытом работы в предметной области, которым наставляемый не обладает; используется по итогам аттестации для тех гражданских служащих, которым рекомендовано пройти дополнительное профессиональное образование;

4) реверсивное наставничество, при котором наставником становится коллега, младший по возрасту, опыту или должности; он передает знания и навыки в области новых тенденций и технологий старшему по возрасту, опыту или должности гражданскому служащему.

Масштаб практики. В данной практике наставничество рассматривается как стратегически значимый элемент системы адаптации и развития сотрудников, представляющий собой универсальную технологию передачи опыта и знаний, формирования навыков, компетенций и ценностей на основе различных моделей наставничества, оценки личностных и профессиональных качеств.

Технология практики включает методы и инструментальные средства: тестирование на аппаратно-программном психодиагностическом комплексе «Мультипсихометр», который позволяет проводить комплексную оценку уровня развития широкого спектра профессионально важных качеств, психологических и психофизиологических свойств.

Отбор наставников. При возникновении необходимости назначения наставника руководитель определяет его из числа авторитетных, опытных и прошедших отбор гражданских служащих, а также устанавливает срок прохождения наставничества, который не должен превышать испытательный срок.

Области ответственности наставника: проводит знакомство с организацией и сотрудниками (Welcome-тренинг), корпоративной культурой, разрабатывает индивидуальный план мероприятий наставничества, погружает в профессию в оптимально короткие сроки.

Области ответственности руководителя подразделения: контролирует весь процесс наставничества, проводит индивидуальные собеседования с предоставлением эффективной обратной связи наставнику и наставляемому.

Мотивационные и развивающие инструменты:

- заполнение совместно с наставником бланка «Индивидуальный план мероприятий по наставничеству»;
- развивающая обратная связь по итогам промежуточных результатов развития наставляемого;
- проведение адаптационных семинаров и тренингов для поступивших на государственную гражданскую службу;
- оценка работы наставника наставляемым; отзыв о результатах наставничества;
- награждение лучших наставников почетным знаком «Почетный наставник».

Образовательно-информационная среда для наставников:

- электронная площадка для обучения и развития наставников;
- информационные материалы для популяризации наставничества: памятка⁶, брошюры, ежедневники, календари.

6 Памятка по вхождению в должность. https://gosservice48.ru/upload/files/2023_ПАМЯТКА_для_ГТС.pdf

Этапы внедрения практики

Январь 2019 года – 31 декабря 2019 года: подготовка и детальная разработка нормативной базы регионального уровня для внедрения пилотного проекта по кадровой практике. Внедрение проекта в Управление государственной службы и кадровой работы Правительства Липецкой области. Оценка эффективности проекта (**рисунок 3**).

1 января 2020 года – 31 декабря 2020 года: утверждение нормативной базы и внедрение практики в Правительстве Липецкой области (распоряжение администрации Липецкой области от 23 сентября 2020 года № 669-р «Об организации наставничества в администрации Липецкой области и исполнительных органах государственной власти Липецкой области»).

Совершенствование практики. Разработка и создание электронной площадки для обучения и развития наставников. Внедрение системы материального и нематериального поощрения наставников. Оценка улучшений показателей после применения практики.

1 января 2021 года – 31 декабря 2021 года: проведение серии тренингов по наставничеству. Предоставление консультаций и методической поддержки для представителей кадровых подразделений исполнительных органов власти Липецкой области. Апробирование психологического сопровождения процесса наставничества, внедрение в исполнительных органах власти Липецкой области. Обмен опытом с другими регионами по вопросам применения наставничества (Воронежская, Ярославская области). Разработка и внедрение методических материалов Управления государственной службы и кадровой работы администрации Липецкой области «Наставничество на госслужбе». Издание постановления от 2 декабря 2020 года № 651 «Об учреждении знака отличия администрации Липецкой области “Почетный наставник”». Разработка схемы процесса наставничества.

1 января 2022 года – 31 декабря 2022 года: оценка показателей после применения практики в ИОГВ Липецкой области. Тиражирование практики в муниципальных органах Липецкой области. Проведение серии обучающих тренингов по практике с представителями кадровых подразделений исполнительных органов государственной власти и представителями кадровых подразделений муниципальных органов.

Рисунок 3. Развитие процесса наставничества в органах власти Липецкой области**Figure 3. Development of the mentoring process in the Government of the Lipetsk Region**

Консультации и методическая поддержка. Разработка и внедрение памятки-инструкции по вхождению в должность вновь принятых государственных гражданских служащих.

Организационные условия и ресурсы

Длительность проекта по внедрению (от разработки до внедрения в регулярную деятельность) – 14 месяцев. Совокупные затраты времени на ежегодное сопровождение кадровой практики – 2 недели. Финансовые затраты требуются для изготовления почетных знаков, полиграфии, возможно, доработки информационной системы – личного кабинета наставника и наставляемого, инструментов обратной связи.

Внесение изменений в организационно-распорядительные документы: задачи и функции по практике требуется включить в должностной регламент специалиста кадровой службы, который занимается профессиональным развитием⁷.

Как проверить кадровую практику на готовность к тиражированию?

Анализ кадровой практики по специальному чек-листу для определения полноты ее описания и готовности к тиражированию даст возможность кадровым подразделениям осознанно проанализировать имеющийся по практике материал, заранее предупредить риски, спрогнозировать вероятность успеха

7 С информацией о практике можно ознакомиться по ссылкам: <https://gosservice48.ru/otdel-razvitiya-kadrovogo-potentsiala/nastavnichestvo/>; https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335180/; <https://gosservice48.ru/>

Кадровые технологии

Таблица 4. Чек-лист оценки готовности кадровой практики к тиражированию (на примере практики Правительства Липецкой области)**Table 4. Checklist for assessing the readiness of personnel practices for adoption (on the example of practices of the Government of the Lipetsk Region)**

№	Вопросы	Оценка готовности к тиражированию			Комментарии (записываются для определения, что требует уточнения у автора практики)
		1	2	3	
1.	Цель, задачи		2		По некоторым задачам требуется уточнение показателей и целевых значений результата
2.	Целевая аудитория		2		Важно уточнить потребности целевой аудитории (клиента данной практики)
3.	Описание процесса внедрения практики (проекта изменений). Этапы, содержание работ. Области ответственности в проекте изменений, риски		2		Необходимо уточнить, как снималось сопротивление представителей в разных целевых группах, какие риски следует учесть при тиражировании
4.	Описание методологии практики			3	Подробно описана методика «Наставничество на госслужбе»: понятия, модели наставничества, процесс организации наставничества, функции; критерии отбора наставников, варианты рабочего поведения наставника
5.	Наличие образцов большинства документов			3	Есть значительный пакет: Распоряжение; Отзыв о результатах; Приказ о назначении; Служебная записка; Индивидуальный план и др.
6.	Пакет обучающих материалов			3	Схема взаимодействия участников, инструкции, презентации и др.
7.	Образцы сбора аналитических данных для практики (анкеты и др.)			3	Предусмотреть анкеты с учетом модели наставничества, усилить вопросы, связанные с направленностью наставничества на мотивацию саморазвития
8.	Бюджет на внедрение и сопровождение			3	Требуется уточнения источник финансов на нематериальную мотивацию (в том числе памятные знаки), информационные материалы
9.	Дополнительные трудозатраты кадровой службы, руководителей и наставников		2		Требуется уточнения, как решался вопрос с повышением трудозатрат наставников, как были закреплены новые функции специалистами по кадрам
10.	Информационные ресурсы		2		Требуют более подробного описания: что требуется для эффективности наставничества
	Итого	25 баллов из 30 максимально возможных (83 %)			Данный пакет материалов по практике можно использовать для внедрения

внедрения практики с учетом специфики условий для внедрения. Нужно отметить, что эта процедура будет полезна и тем, кто хотел бы внедрить такую практику, и тем, кто только готовится представить ее для участия в конкурсе.

Чек-лист разработан с учетом рекомендованной структуры описания практики в Анкете участника конкурса и позволит в упрощенном варианте оценить степень готовности практики для тиражирования и необходимость сбора и уточнения дополнительного материала. Использование этого инструмента позволяет оценить отдельные элементы кадровой практики – от цели, задачи и показателей ожидаемого результата до наличия и полноты документов, обеспечивающих внедрение практики.

Собранные к настоящему времени в базу данных

кадровые практики (победители и призеры) не всегда описаны максимально корректно, но тем не менее их можно и нужно изучать и тиражировать. Для оценки полноты описания и готовности кадровой практики к тиражированию в предлагаемом чек-листе (пример заполненного чек-листа см. в **таблице 4**) используется трехбалльная шкала, где:

1 балл – «описано неточно, нужно сильно дорабатывать»;

2 балла – «требуется незначительная доработка»;

3 балла – «можно использовать без доработки».

Если общая сумма набранных баллов по чек-листу составляет не менее 80 % от максимального количества баллов (30), то данный пакет материалов по практике можно использовать для внедрения без сбора дополнительной информации. Если

от 60 до 80 %, то необходимо получить у кадровой службы органа или организации автора практики консультацию (онлайн либо офлайн) или договориться о стажировке и дополнить недостающую информацию. При сумме баллов по чек-листу менее 60 % внедрение практики требует оценки рисков и перепроверки дополнительной информации у инициатора практики.

Итоговая оценка по чек-листу приведенной в примере практики свидетельствует о высокой готовности описанной технологии (наставничества) к тиражированию другими органами власти и организациями: 83 % – значение, которое указывает на возможность заимствования образцов практики без существенных доработок и исключения дополнительных трудозатрат при распространении передового отечественного опыта.

Описание практик победителей и призеров Всероссийского конкурса лучших кадровых практик и инициатив Минтруда России, отформатированное экспертами для обеспечения полноты и точности восприятия, могут быть не только прекрасной базой для тиражирования в организациях и органах власти разного уровня, но и источником ценных практических материалов для студентов, которые готовятся войти в профессиональное сообщество кадровиков госслужбы.

Заключение

Вопросы тиражирования передового опыта кадровой работы, в том числе на государственной и муниципальной службе, ставят задачу по совершенствованию формализации кадровых практик – структурированной и информативной подаче материалов для максимально точного представления о возможностях и рисках при внедрении данной практики в заинтересовавшемся органе / организации.

Предлагаемые авторами подходы к описанию кадровых практик на примере практики по наставничеству Правительства Липецкой области – призера Всероссийского конкурса 2023 года «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России – и чек-лист для оценки полноты описания кадровой практики позволят составить о ней точное и целостное представление.

Разработанный инструментарий будет полезен как для представления собственной практики, так и для ее заимствования и тиражирования, в том числе для совершенствования информационно-методического обеспечения конкурсных процедур в целях распространения передового отечественного опыта в области кадровой работы.

Литература

- Барабашев А.Г., Клименко А.В. Ретроспективный анализ основных направлений модернизации системы государственного управления и государственной службы. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2010. № 3. С. 36–72.
- Баснак Д.В. Кадры на госслужбе: тенденции и популярные практики. *Бюджет*. 2019. № 6 (198). С. 16–20.
- Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М.: Экономика, 1972.
- Григошина Л.Ю., Картасова Д. Лучшие кадровые практики на государственной гражданской службе Российской Федерации. *Вестник экспертного совета*. 2018. № 4 (15). С. 74–78.
- Деминг У.Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Карлик А.Е., Кречко С.А., Платонов В.В. Разработка метрик для бенчмаркинга персонала с целью совершенствования системы управления персоналом в направлении инновационного развития. *Экономика труда*. 2018. Т. 5. № 2. С. 373–394. DOI: 10.18334/et.5.2.39201
- Колыванова Л.А., Муллер О.Ю. Конкурсы профессионального мастерства как средство повышения профессиональной компетенции педагогов. *Северный регион: наука, образование, культура*. 2022. № 2 (50). С. 14–21. DOI: 10.34822/2312-377X-2022-2-14-21
- Панова Е.А., Опарина Н.Н. Современные кадровые инструменты в системе государственной гражданской службы России. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2015. № 48. С. 103–122.
- Сладкова Н.М., Воскресенская О.А. Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности. *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10. № 4. DOI: 10.18334/lim.10.4.119231
- Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Ясинская И.А., Горковенко Ю.Л. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований. *Государственная служба*. 2022. Т. 24. № 1 (135). С. 70–80. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-70-80
- Сладкова Н.М., Ильченко О.А. РОСТ: эффективный инструментарий оценки барьеров и определения драйверов производительности труда. *Социально-трудовые исследования*. 2020. № 1 (38). С. 126–138. DOI: 10.34022/2658-3712-2020-38-1-126-138.
- Субачева В.С., Иванов П.А., Наумова В.Д. и др. Лучшие кадровые практики на государственной гражданской службе в РФ (на примере Вологодской области и Республики Коми). *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2018. № 5. С. 218–223.
- Сунгатуллина М.С. Характеристика кадровых практик на государственной гражданской и муниципальной службе по профессиональной адаптации государственных служащих. *Молодой ученый*. 2022. № 52 (447). С. 367–371. <https://moluch.ru/archive/447/98351/>
- Bernard A., Tichkiewitch S. Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management. 2008. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00303296>. In English
- Rostek K. The Mutual Benchmarking Method for Smes' Competitive

Strategy Development. Foundations of Management. 2014. No 2.

DOI: 10.2478/fman-2014-0015. In English

References

- Barabashev A.G., Klimenko A.V. Retrospective analysis of the major trends in modernization of the public administration and civil service system. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2010. No. 3. P. 36–72. In Russian
- Basnak D.V. Personnel in the civil service: trends and popular practices. *Byudzhnet*. 2019. No. 6 (198). P. 16–20. In Russian
- Gastev A.K. How to work. A practical introduction to the science of labor organization. Moscow: Ekonomika, 1972. In Russian
- Grigoshina L.Yu., Kartashova D. The best personnel practices on the public civil service of the Russian Federation. *Vestnik ekspertnogo soвета*. 2018. No. 4 (15). P. 74–78. In Russian
- Deming W.E. Out of the Crisis. A new paradigm for managing people, systems, and processes. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2007. In Russian
- Karlik A.E., Krechko S.A., Platonov V.V. Developing metrics for personnel benchmarking to improve the personnel management system in the direction of innovative growth. *Ekonomika truda*. 2018. Vol. 5. No. 2. P. 373–394. DOI: 10.18334/et.5.2.39201. In Russian
- Kolyvanova L.A., Muller O.Yu. Contests of professional skills as a means of raising professional competence of teachers. *Severnyy region: nauka, obrazovaniye, kul'tura*. 2022. No. 2 (50). P. 14–21. DOI: 10.34822/2312-377X-2022-2-14-21 In Russian
- Panova E.A., Oparina N.N. Modern instruments of human resources management in Russian civil service. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. 2015. No. 48. P. 103–122. In Russian
- Sladkova N.M., Ilchenko O.A. Result-oriented labor system: an efficient tool for measuring barriers and determining the drivers of labor productivity. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. 2020. No. 1 (38). P. 126–138. DOI: 10.34022/2658-3712-2020-38-1-126-138. In Russian
- Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A. Monitoring and assessing the effectiveness of public authorities' personnel processes in the context of the introduction of client-centricity standards. *Liderstvo i menedzhment*. 2023. Vol. 10. No. 4. DOI: 10.18334/lim.10.4.119231 In Russian
- Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Yasinskaya I.A., Gorkovenko Yu.L. Best personnel practices in the cycle of transformation. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. Vol. 24. No. 1 (135). P. 70–80. DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-70-80 In Russian
- Subacheva V.S., Ivanov P.A., Naumova V.D., and others. The best personnel practices for the public civil service of the Russian Federation (on the example of the Vologda region and the Komi Republic). *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2018. No. 5. P. 218–223. In Russian
- Sungatullina M.S. Characteristics of personnel practices in the public civil and municipal service for the professional adaptation of civil servants. *Molodoy uchenyy*. 2022. No. 52 (447). P. 367–371. <https://moluch.ru/archive/447/98351/> In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Надежда Михайловна Сладкова, кандидат педагогических наук, директор по развитию Всероссийский научно-исследовательский институт труда (Российская Федерация, 105043, Москва, ул. 4-я Парковая, 29). E-mail: n.sladkova@vcot.info

Ольга Александровна Воскресенская, руководитель проектов Всероссийский научно-исследовательский институт труда (Российская Федерация, 105043, Москва, ул. 4-я Парковая, 29). E-mail: O.Voskresenskaia@vcot.info

Елена Stanisлавовна Соломахина, начальник Управления государственной службы и кадровой работы Правительство Липецкой области (Российская Федерация, 398000, Липецк, пл. Ленина-Соборная, 1). E-mail: SolomakhinaES@admlr.lipetsk.ru

Для цитирования: Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Соломахина Е.С. Кадровая практика в области наставничества как условие тиражирования передового опыта (на примере Правительства Липецкой области). *Государственная служба*. 2023. № 6. С. 68–77.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Nadezhda M. Sladkova, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Development Director All-Russian Research Institute of Labor (29, 4ya Parkovaya St., Moscow, 105043, Russian Federation). Email: n.sladkova@vcot.info

Olga A. Voskresenskaya, Project manager All-Russian Research Institute of Labor (29, 4ya Parkovaya St., Moscow, 105043, Russian Federation). E-mail: O.Voskresenskaya@vcot.info

Elena S. Solomakhina, Head of the Department of Public Service and Personnel Work Government of the Lipetsk Region (1, Lenina-Sobornaya Sq., Lipetsk, 398000, Russian Federation). E-mail: SolomakhinaES@admlr.lipetsk.ru

For citation: Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Solomakhina E.S. Personnel mentoring practices as a condition for the adoption of leading professional experience (on the example of the Government of the Lipetsk Region). *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2023. No. 6. P. 68–77.