



ПРОЄКТ  
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



# **ЕКСПЕРТНИЙ ДОКУМЕНТ НА ТЕМУ: «НАСТАВНИЦТВО ЯК МЕТОД НАВЧАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ»**

**Підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН  
з парламентської реформи**

**2021**

## **Нормативно-правове забезпечення**

Планом основних заходів на 2020 рік з реалізації Стратегії розбудови кадрового потенціалу Апарату Верховної Ради України до 2022 року, затвердженим розпорядженням Керівника Апарату Верховної Ради України від 20 лютого 2020 року № 358-к, передбачено необхідність розроблення методичних рекомендацій для запровадження системи наставництва, адаптації працівників (зокрема, новопризначених) до роботи в Апараті Верховної Ради України (далі – Апарат).

На виконання Плану основних заходів Управлінням кадрів Апарату за підтримки Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи та Офісу парламентської реформи забезпечено підготовку проєкту розпорядження Керівника Апарату «Про впровадження системи наставництва в Апараті Верховної Ради України», яким передбачено необхідність затвердження відповідних Методичних рекомендацій.

## **Обґрунтування**

Наступність знань, навичок і отриманого досвіду відіграє важливу роль в ефективності функціонування державних органів, забезпечуючи цілісність організації, ефективність реалізації її функцій і дотримання прийнятих правил поведінки і роботи. З урахуванням зростаючого навантаження на державні органи збільшується важливість якісної і швидкої адаптації співробітників до умов роботи та колективу.

Наставництво є невід'ємною частиною комплексу заходів з адаптації та професійного становлення державних службовців. На відміну від інших методів професійного розвитку (додаткова професійна освіта, службове стажування та ін.) наставництво має ряд особливостей, завдяки яким воно має істотні переваги, що дозволяють досягти значних результатів в професійному розвитку як новопризначених державних службовців, так і в цілому кадрового складу державного органу.

Різні методи наставництва мають широке поширення в зарубіжній практиці і вважаються ефективною кадровою технологією, що дозволяє в найкоротші терміни забезпечити передачу знань і навичок від досвідченого співробітника новопризначеному. Практика наставництва не є новою ні в українському, ні в зарубіжному досвіді, однак з часом технології реалізації наставництва були значною мірою вдосконалені. Залежно від мети державні органи та комерційні компанії використовують різні інструменти і види наставництва. Існуючі на сьогоднішній день теоретичні підходи до організації наставництва, як і практичні приклади організації системи наставництва, широко застосовуються в різних зарубіжних державних органах, комерційних компаніях та інших організаціях.

Наставництво – не інновація, а досить традиційний метод навчання. Цей метод широко поширений і сьогодні. Прикладів його застосування особливо багато на виробничих підприємствах. Більш того, в сучасних умовах характерною рисою організацій є усвідомленість застосування процесу наставництва. У таких компаніях існує спеціально організована система наставництва, або цей метод застосовується мимоволі.

Наставництво – одна з форм адаптації нового співробітника, а також один з видів навчання. Вважається, що наставництво – найбільш ефективний різновид і важлива ланка навчання в організації. Кінцева мета наставницької програми полягає у «створенні» ефективного співробітника для конкретної організації.

Наставництво передбачає таку систему навчання персоналу, при якій передача знань відбувається безпосередньо на робочому місці в реальній робочій обстановці, коли більш досвідчений співробітник передає свої професійні знання, вміння та навички новопризначеному працівнику, що дозволяє поєднувати виконання посадових обов'язків з професійним розвитком. Навчання будується на вирішенні реальних професійних завдань,

які працівник, по відношенню до якого застосовується наставництво, виконує під керівництвом висококваліфікованого фахівця, маючи можливість орієнтуватися в роботі на досвід і думку досвідченого професіонала. Крім того, за допомогою наставництва працівник, по відношенню до якого застосовується наставництво, набуває необхідні знання та досвід практичного вирішення завдань за посадою державної служби, які неможливо отримати в рамках реалізації інших методів професійного розвитку.

Іншими словами, наставництво направлено на розвиток прикладних професійних компетенцій працівника і адресовано фахівцям лінійної ланки. Воно заслуговує на особливу увагу, оскільки являє собою один з найбільш ефективних сьогодні методів навчання, перевірених часом і відпрацьованих багатьма поколіннями. Основа системи наставництва – її інтеграція в систему навчання і розвитку персоналу в цілому. При цьому сама система розвитку і навчання є частиною організації. Наставництво – економічно вигідний метод розвитку персоналу в організації. Витрати на створення і підтримання ефективної системи наставництва незрівнянно менше, ніж традиційні (через навчання і тренінг, особливо запрошеними фахівцями) методи розвитку персоналу. Слід враховувати, що досвід, який передається учневі наставником (ментором), може бути просто унікальним.

Особа, по відношенню до якої застосовується наставництво, має можливість переймати у свого наставника досвід, обговорювати з ним конкретні потреби в області професійного розвитку, будь-то планування кар'єри або розширення особистих зв'язків, отримувати від нього цінний зворотний зв'язок та ін. Однак наставництво вигідно не тільки тому, кого навчають, а й наставнику: завдяки участі в програмі він розвиває свої лідерські та комунікативні навички, зміцнює свій потенціал, виступає в якості гідного прикладу для наслідування тощо.

Д. Клаттербак в своїй роботі «Кожному потрібен наставник: турбота про талант у вашій організації» (Лондон, CIPD, 2006) виділив дві моделі наставництва (mentoring):

- північноамериканська модель;
- європейська модель.

Північноамериканська концепція наставництва має на меті допомогу людини, старшої за віком або більш впливової, своєму протеже. В рамках даної концепції наставником може бути прямий керівник учня. В рамках цієї моделі відбувається одностороннє навчання протеже, тобто протеже вчиться у свого наставника, переймає його досвід, дотримується його порад і настанов. Основа відносин – авторитет і вплив наставника. Його завдання – давати поради і направляти поведінку протеже. Така модель називається «Спонсорська наставництво» (Sponsoring mentoring).

Європейське розуміння наставництва, навпаки, передбачає, що наставник має володіти значним досвідом в тому чи іншому питанні, ніж великим впливом. Ця модель має на увазі «забування» будь-яких значущих відмінностей, щоб обидві сторони могли вести себе на рівних і відносини були побудовані на довірі. У даній моделі, особа, по відношенню до якої застосовується наставництво, називається не протеже, а учень (mentee). Відносини припускають двостороннє навчання, тобто і наставник, і учень вчать один у одного, і їхні стосунки взаємовигідні. Завдання наставника в цій моделі – консультивати учня, застосовуючи коучинг і фасилітації. У європейській моделі безпосередній керівник не може бути наставником свого підлеглого, але є учасником процесу його навчання. Ця модель отримала назву «Розвиваюче наставництво» (Developmental mentoring).

### **Аналіз міжнародного досвіду з організації системи наставництва**

Успішне вирішення завдання впровадження та реалізації наставництва в державних структурах передбачає вивчення і критичне осмислення досвіду країн світової спільноти, в

першу чергу, країн-лідерів в реформах державного управління, в числі яких: [Великобританія](#), [Малайзія](#), [Сінгапур](#), [Австралія](#), [США](#).

Відомо, що наставництво активно застосовується в державному секторі цих країн.

Так, на державній службі [Великобританії](#) діють три основні принципи організації наставництва:

- наставництво повинно здійснюватися на добровільних засадах;
- відомості щодо участі в наставництві носять конфіденційний характер;
- наставник не може бути безпосереднім керівником свого підлеглого, повинен володіти великим досвідом в одній або більше областях роботи і бути в змозі здійснювати обмін знаннями через відносини взаємного впливу і вивчення.

Наставництво у [Великобританії](#) визначається як «процес, в якому одна людина – наставник – відповідальний за здійснення нагляду за кар'єрою і розвитком іншої людини поза формальних відносин керівника і підлеглого». Таким чином, сутність наставництва полягає в цінності взаємного навчання. Наставництво на практиці визнано технологією «інвестування в людей», ефективним способом особистісного зростання і розвитку персоналу організації.

Наставництво реалізується в рамках спеціальних програм: [Civil Service Fast Stream](#) і [Civil Service Fast Track Apprenticeship](#), [The Positive Action Pathway](#) і [Minority Ethnic Talent Association \(META\)](#). Знайти програму, яка вас зацікавила, дозволяють спеціалізовані портали: [Mentor Match](#), [Civil Service Learning \(CSL\)](#) та ін., які, містять базу даних не тільки наставництва, але так само коучингу. Свої власні бази даних наставництва є в багатьох Міністерських департаментах.

На відміну від навчання, наставництво не передбачає здійснення жорсткого контролю з боку вчителя-наставника. Незважаючи на те, що наставник найчастіше старший і досвідченіший за свого підлеглого, відносини наставництва засновані на рівній владі і створюють певні обов'язки перед представниками обох сторін. Наставництво може бути як короткостроковими досвідом, так і довгостроковими відносинами. В обох випадках існує безліч підходів для ефективної взаємодії наставника і підлеглого.

Переваги наставництва для організації в цілому:

- дозволяє використовувати знання та навички обох сторін (наставника та підлеглого);
- підтримує лояльність співробітників своєї організації і підкреслює важливість підвищення кваліфікації персоналу;
- сприяє взаємному збагаченню ідеями і розвиває взаємодії в різних сферах діяльності співробітників;
- підвищує моральний дух і мотивацію обох сторін;
- є економічно ефективним способом розширення можливостей для розвитку організації.

Як відомо, в державних структурах [Великобританії](#) широко використовуються сучасні технології. В силу цього набули поширення електронне і проєктне наставництво. Дані інструменти реалізації наставництва дозволяють новому співробітнику швидше пройти адаптацію, отримати необхідні знання та навички для якісного виконання службових обов'язків.

Органи державної влади в [США](#) мають досить широкі можливості щодо організації навчання власних співробітників, починаючи з 1958 року, коли відповідно до акта [GETA \(Government Employees Training Act\)](#) міністерствам було дозволено використовувати зовнішні тренінгові ресурси на додаток до тренінгів, що проводяться внутрішніми силами.

В рамках програми розвитку керівників вищої ланки ([Senior Executive Service](#)) Служба управління персоналом схвалює або разом з федеральними відомствами розробляє програми розвитку ([Senior Executive Service Candidate Development Programs](#)), одним з пріоритетних напрямів яких є організація наставництва.

Крім того, Службою управління персоналом забезпечується підтримка регулярної програми Federal Candidate Development Program, націленої на допомогу федеральним міністерствам і департаментам в ефективному кадровому плануванні. Програма включає міжвідомчу роботу, лекції та семінари, коучинг, наставництво, дистанційну освіту, ротаційну роботу тощо. Випускники програми мають можливість отримати призначення на більшість посад без конкурсу.

Приватні підприємства та державні установи США при організації процесу наставництва значну увагу приділяють навчанню молодих фахівців. В даному процесі беруть участь як фахівці з управління персоналом, так і лінійні менеджери. Для програм наставництва в США характерний індивідуалізм. Особливий акцент робиться на тому як новоприйнятий персонал самостійно зможе освоїтися на новому робочому місці, яким чином поведе себе в тій чи іншій робочій ситуації.

Найбільш відомими асоціаціями США у цьому напрямку є.

1. З 1997 р в США розвивається Міжнародна асоціація наставників (ІМА). Її мета – бути основним ресурсом для розвитку людського потенціалу за допомогою наставництва. Місія – надати можливості мережевої взаємодії і поділитися практиками та дослідженнями для акредитації програм наставництва і розвитку відносин наставництва.

2. Інша асоціація - «Стандарт наставництва» (Mentoring Standard) – з 2015 р створює програми наставництва, покращує і зазначає наставництво, а також працює над створенням кращих міжнародних практик та заходів як для наставників, так і для програм наставництва.

В останні десятиліття мало хто сумнівається, що організації державного сектора копіювали практику приватного сектора з питань впровадження програм наставництва. Організації приватного сектора в США були першим типом організацій, які впровадили програми наставництва для розвитку навичок і компетенцій працівників та їх потенціалу, щоб зробити позитивний вплив на цільові групи. Незабаром після введення програм наставництва в приватному секторі організації державного сектора почали вводити ці програми. Деякі з ранніх програм наставництва США були спрямовані не тільки на керівників середньої ланки або вищі керівні посади, а й на стажерів і нових працівників організації. Подібного роду програми для керівників, співробітників середньої і молодшої ланки, а також конкретних цільових груп, таких як жінки і корінні народи, були реалізовані в різних державних установах Австралії та Нової Зеландії.

Під час проведення аналізу сучасного зарубіжного досвіду наставництва в державних структурах Великобританії і Австралії було зосереджено увагу на існуючу тенденцію, а саме: використання онлайн і цифрових технологій, а також нестандартних підходів в реалізації наставництва. Це, безумовно, робить наставництво ще більш ефективним, а процес адаптації нових фахівців значно прискореним.

## Пропозиції

З огляду на викладене, доцільним є:

1. Забезпечити внесення змін до Положення про систему підвищення рівня професійної компетентності державних службовців Апарату Верховної Ради України, затвердженого розпорядженням Першого заступника Керівника Апарату Верховної Ради України від 24 травня 2018 року № 708-к, щодо організації наставництва для забезпечення неформального професійного навчання державних службовців в Апараті;

2. Розглянути можливість утворення у структурі Апарату ресурсного центру наставництва, менторства та тьюторства для забезпечення професійного розвитку новопризначених державних службовців та інших працівників Апарату.

3. Забезпечити законодавче закріплення інституту наставництва на державній службі України з метою адаптації і професійного розвитку державних службовців шляхом внесення змін до Закону України «Про державну службу».

### Джерела інформації

1. Клищ Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н.Н. Клищ, В.А. Январев. – Москва: Вид. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

2. Крутцова М.Н. Наставничество как форма адаптации государственных гражданских служащих / М.Н. Крутцова // Вестник университета. – 2017. – № 3. – С. 184-188.

3. A United Kingdom public sector information website. – URL: <https://www.gov.uk> (дата відвідування: 06.08.2020).

4. Board mentoring toolkit (a resource for DELWP entities). – URL: [https://www.delwp.vic.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0025/46636/Board-mentoring-toolkit-v.100-Sept-2016.pdf](https://www.delwp.vic.gov.au/__data/assets/pdf_file/0025/46636/Board-mentoring-toolkit-v.100-Sept-2016.pdf) (дата відвідування: 06.08.2020).

5. GCS Mentoring // Civil Service. – URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/professional-development/mentoring> (дата відвідування: 06.08.2020).

6. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management. – URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf>

7. Different Types Of Business Mentoring Models. – URL: <https://www.mentoringcomplete.com/>