

УДК 34

DOI: 10.34670/AR.2023.85.72.014

Институт наставничества на государственной гражданской службе (часть II)**Гольшкова Ольга Алексеевна**

Студент,
Среднерусский институт управления,
Российская Академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
302026, Российская Федерация, Орел, б-р Победы, 5а;
e-mail: mmts77@mail.ru

Модникова Татьяна Николаевна

Кандидат юридических наук, доцент,
доцент кафедры конституционного,
административного и уголовного права,
Среднерусский институт управления,
Российская Академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
302026, Российская Федерация, Орел, б-р Победы, 5а;
e-mail: mmts77@mail.ru

Пономарева Юлия Юрьевна

Кандидат исторических наук, доцент,
доцент кафедры конституционного,
административного и уголовного права,
Среднерусский институт управления,
Российская Академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
302026, Российская Федерация, Орел, б-р Победы, 5а;
e-mail: ponomarevajulia7999@mail.ru

Фомина Мария Геннадиевна

Кандидат политических наук, доцент,
завкафедрой конституционного,
административного и уголовного права,
Среднерусский институт управления,
Российская Академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
302026, Российская Федерация, Орел, б-р Победы, 5а;
e-mail: mgfomina@rambler.ru

Аннотация

Эффективное государственное управление возможно при условии исполнения задач и функций, возложенных на государственные органы, кадрами, обладающими необходимыми знаниями и навыками. Получение необходимых знаний и навыков, напрямую связано с институтом наставничества, т.е. передача опыта профессиональной деятельности молодому поколению, не обладающему опытом работы на государственной гражданской службе. Федеральная налоговая служба Российской Федерации активно применяет наставничество для адаптации новых сотрудников. Статья посвящена исследованию института наставничества на государственной гражданской службе. В этой связи актуальным становится исследование деятельности органов и должностных лиц в реализации и обеспечения деятельности данного института. Цель – комплексный анализ законодательства и мер в обеспечении института наставничества. Методология исследования – анализ современного состояния, определение перспектив развития законодательства в данной области исследования, в том числе на примере Федеральной налоговой службы Российской Федерации. Также дан краткий анализ практики применения и реализации института наставничества на современном этапе развития государственной гражданской службы. В результате обосновано значение данного института для развития и более эффективной профессиональной деятельности государственных гражданских служащих.

Для цитирования в научных исследованиях

Гольшкова О.А., Модникова Т.Н., Пономарева Ю.Ю., Фомина М.Г. Институт наставничества на государственной гражданской службе (часть II) // Вопросы российского и международного права. 2023. Том 13. № 6А. С. 100-106. DOI: 10.34670/AR.2023.85.72.014

Ключевые слова

Наставничество, государственное управление, государственная служба, опыт, эффективность.

Введение

Первоначальное применение технологии наставничества на государственной службе было реализовано в различных государственных ведомствах в ходе пилотного проекта. На основании опыта, полученного в пилотном проекте, в 2013 году Министерством труда Российской Федерации в 2013 году был разработан «Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе», впоследствии он был доработан и в настоящее время применяется «О Методическом инструментарии по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0)»: письмо Минтруда России от 28.05.2020 № 18-4/10/П-4994. Несмотря на простоту применения технологии наставничества на государственной гражданской службе, возникают некоторые проблемы и сложности.

Основная часть

Сложности применения технологии наставничества возникают, например, в таких случаях: – внедрение программ наставничества является директивным, что ведет к недостаточной

мотивации государственных служащих и нежеланию участвовать в качестве наставников в процессе адаптации молодых специалистов;

- отсутствие обучающих программ, курсов и тренингов, а также иных мероприятий по обучению наставников;
- непродуманные требования к менторам в кадровом проекте «Ментор ФНС России»;
- для получения ведомственного знака отличия Федеральной налоговой службы «Почетный наставник ФНС России» установлены достаточно высокие требования.

Особое внимание необходимо уделить проблеме мотивации сотрудников при применении технологии наставничества. Методическим инструментарием предусмотрены материальные и нематериальные способы стимулирования наставников [Иванова, 2012, 135].

К материальным средствам стимулирования относятся:

- выплата премии за выполнение особо важных и сложных заданий в повышенном размере, однако, указанная премия не является постоянной выплатой наставнику за статус;
- выплата разовой премии за осуществление работы по программе наставничества [Савчук, 2016, 44].

Однако в условиях экономии фонда оплаты труда у государственных органов не всегда имеется возможность выплачивать премии по указанным основаниям.

Нематериальные средства стимулирования наставников это:

- награждение ведомственным знаком отличия «Почетный наставник»;
- помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа;
- присвоение почетного звания «Лучший наставник государственного органа» и др.

При рассмотрении кандидатур наставников для награждения знаком отличия «Почетный наставник» была выявлена такая проблема, что у кандидатов недостаточно стажа работы и отсутствуют иные ведомственные награды.

В соответствии с Приказом ФНС России от 23.10.2018 № ММВ-7-4/608 «Об учреждении ведомственного знака отличия Федеральной налоговой службы «Почетный наставник ФНС России» награждение знаком отличия «Почетный наставник ФНС России» производится при наличии стажа работы в налоговых органах не менее 10 лет и наличии не менее одной ведомственной награды Федеральной налоговой службы.

И если со стажем работы не возникает существенных проблем, так как наставники, как правило, это сотрудники с большим стажем государственной гражданской службы, то ведомственной награды есть не у всех.

В соответствии с приказом ФНС России от 07.05.2018 ММВ-10-4/556@ «Об отмене приказа ФНС России от 10.11.2005 № САЭ-3-15/578» был отменен приказ «О поощрениях федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в территориальных органах ФНС России». В связи с отменой указанного приказа Управления ФНС России и инспекции ФНС России утратили право на награждение сотрудников на уровне Управлений и инспекций.

Квота по ведомственным наградам ФНС России незначительная, и не все наставники являются охваченными при награждении за достижение высоких результатов служебной деятельности.

Что касается кадрового проекта «Ментор ФНС России», то здесь тоже возникает ряд трудностей, связанных с критериями отбора менторов.

Менторство представляет собой партнерство между двумя. Ментором может быть сотрудник или бывший сотрудник налоговых органов, замещающий должность руководителя (заместителя руководителя) территориального налогового органа в возрасте от 55 до 70 лет с

успешным опытом работы в налоговых органах и обладающий способностью к преподавательской деятельности. В Управлении в качестве менторов определены 3 заместителя начальника инспекции и 1 начальник инспекции. Степень загруженности начальника инспекции и заместителей начальников инспекций достаточно высокая и, на наш взгляд, менторам будет достаточно сложно найти достаточное количество времени на качественную работу с менти.

Таким образом, институт наставничества на государственной гражданской службе показал, что в процессе осуществления программ наставничества возникают проблемы, несмотря на кажущуюся простоту и понятность с точки зрения законодательной проработанности.

Если государственный гражданский служащий желает получить новые знания, способен работать в команде, готов к саморазвитию и самостоятельной работе, хочет быть целеустремленным и ответственным сотрудником, то помощь наставника в становлении молодого сотрудника неопределима. Для повышения вовлеченности сотрудников с большим опытом работы в процесс наставничества необходимо совершенствовать систему материального и нематериального стимулирования наставников.

В первую очередь на законодательном уровне необходимо закрепление специальной надбавки в процентном отношении к должностному окладу, которая будет установлена для наставников на весь период наставничества.

Надбавка за осуществление наставничества может быть установлена в статье 50 «Оплата труда гражданского служащего» Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также в Постановлении Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации». Кроме этого, в положениях об оплате труда государственных гражданских служащих необходимо предусмотреть выплату премии после завершения процесса наставничества и достижения работником, в отношении которого проводилась технология наставничества, хороших результатов работы и выполнения всех пунктов индивидуального плана мероприятий по наставничеству.

Указанная мера позволит заинтересовать государственных гражданских служащих участвовать в процессе наставничества в качестве наставников.

Для дальнейшего развития кадрового проекта «Ментор ФНС России» необходимо издание приказа на уровне Федеральной налоговой службы.

В приказе должны быть предусмотрены основные понятия, используемые в кадровом проекте, требования к менторам и к менти, а также условия взаимодействия ментора и менти.

Например, можно определить, что ментор ФНС России – это лицо (эксперт, ветеран налоговых органов), имеющее большой опыт работы в налоговой сфере, которое на безвозмездной основе оказывает помощь менее опытным специалистам и развитию профессиональных навыков и умений, не вмешиваясь при этом в их служебную деятельность.

Менти – это сотрудник ФНС России, которому необходимо усвоить определенные знания.

В новом приказе о менторстве необходимо закрепить следующие требования к менторам:

- сотрудник (бывший сотрудник) налоговых органов, замещающий должность не ниже главного государственного налогового инспектора;
- в возрасте от 40 до 70 лет;
- готовый подсказывать, как лучше поступить, какие стратегии и тактики наиболее успешны, полностью сопровождать и помогать своему подопечному в достижении цели.

Менти, например, может быть любой сотрудник налоговых органов в возрасте от 20 до 40 лет, который начинает осваивать новые области профессиональной деятельности в налоговой сфере.

В приказе можно определить методы и формы работы.

К методам могут относиться вовлечение в работу с молодыми специалистами (групповые лекции, семинары, мастер-классы и так далее), участие менторов в проектах ФНС России, индивидуальное менторство.

Формы работы могут быть, например, очные встречи и удаленное общение.

Стать ментором – это ответственный шаг для любого сотрудника, возможность самореализации и дальнейшего роста и развития в профессиональной сфере. Кроме материальной мотивации необходимо уделить внимание и нематериальной мотивации. Представляется целесообразным учредить ведомственный знак отличия «Почетный наставник».

Для это необходимо издание приказа ФНС России «О поощрениях федеральных государственных гражданских служащих, замещающих должности государственной гражданской службы Российской Федерации в территориальных органах ФНС России», в котором будут предусмотрены виды наград на уровне территориальных налоговых органов и условия их получения.

Обобщая предложения по развитию института наставничества на государственной гражданской службе, необходимо отметить, что для реализации всех указанных предложений необходимо изменение нормативных документов на федеральном уровне или на уровне субъектов Российской Федерации.

Заключение

В результате анализа нормативно-правовых документов, регламентирующих процесс прохождения наставничества на государственной гражданской службе, были выявлены проблемы, возникающие при реализации указанной технологии. Эти проблемы в целом характерны для всех государственных органов, при реализации указанных проектов возникают специфические проблемы, требующие пересмотра руководящих документов. Кроме того, возникают трудности в непосредственной реализации системы наставничества в государственных органах, основной причиной в этом случае является недостаточная мотивированность наставников и наставляемых, что периодически проявляется в формальном подходе при реализации мероприятий по наставничеству.

Библиография

1. Иванова Л.Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управление. 2012. № 4. С. 135.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (в ред. от 30.12.2021).
3. Савчук Д.А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения // Среднерусский вестник общественных наук. 2016. № 1. С. 44.
4. Samier E. Public administration mentorship: Conceptual and pragmatic considerations // Journal of Educational Administration. – 2000. – Т. 38. – №. 1. – С. 83-101.
5. Altmeyer A. S., Prather F., Thombs D. L. Mentoring-in-public-administration scales: construct validation and relationship to level of management // Public Productivity & Management Review. – 1994. – С. 387-397.
6. Portillo S. Mentoring minority and female students: Recommendations for improving mentoring in public administration and public affairs programs // Journal of Public Affairs Education. – 2007. – Т. 13. – №. 1. – С. 103-113.
7. Slack J. D. et al. Women, research, and mentorship in public administration // Public Administration Review. – 1996. – С. 453-458.
8. Weber K. M. et al. ICT-enabled system innovations in public services: Experiences from intelligent transport systems // Telecommunications Policy. – 2014. – Т. 38. – №. 5-6. – С. 539-557.
9. Corkery J. (ed.). Management of public service reform: A comparative review of experiences in the management of programmes of reform of the administrative arm of central government. – 1998.

10. Trischler J., Scott D. R. Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences //Public Management Review. – 2016. – T. 18. – №. 5. – C. 718-739.

Institution of Mentoring in the Public Civil Service (Part II)

Ol'ga A. Golyschkova

Graduate Student,
Central Russian Institute of Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
302026, 5a, Pobedy b., Orel, Russian Federation;
e-mail: mmmts77@mail.ru

Tat'yana N. Modnikova

PhD in Law, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Constitutional, Administrative and Criminal Law,
Central Russian Institute of Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
302026, 5a, Pobedy b., Orel, Russian Federation;
e-mail: mmmts77@mail.ru

Yuliya Yu. Ponomareva

PhD in History, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Constitutional, Administrative and Criminal Law,
Central Russian Institute of Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
302026, 5a, Pobedy b., Orel, Russian Federation;
e-mail: ponomarevajulia7999@mail.ru

Mariya G. Fomina

PhD in Political Science, Associate Professor,
Head of the Department of Constitutional, Administrative and Criminal Law,
Central Russian Institute of Management,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
302026, 5a, Pobedy b., Orel, Russian Federation;
e-mail: mgfomina@rambler.ru

Abstract

Effective public administration is possible if the tasks and functions assigned to state bodies are performed by personnel with the necessary knowledge and skills. Obtaining the necessary knowledge and skills is directly related to the institution of mentoring, i.e. transfer of professional experience to the younger generation who do not have experience in the public civil service. The

Federal Tax Service of the Russian Federation actively uses mentoring for the adaptation of new employees. The article is devoted to the study of the institution of mentoring in the civil service. In this regard, the study of the activities of bodies and officials in the implementation and maintenance of the activities of this institution becomes relevant. The goal is a comprehensive analysis of legislation and measures to ensure the institution of mentoring. The research methodology is an analysis of the current state, determination of the prospects for the development of legislation in this area of research, including the example of the Federal Tax Service of the Russian Federation. A brief analysis of the practice of applying and implementing the institution of mentoring at the present stage of development of the civil service is also given. As a result, the significance of this institution for the development and more effective professional activity of public civil servants is substantiated.

For citation

Golyshkova O.A., Modnikova T.N., Ponomareva Yu.Yu., Fomina M.G. (2023) Institut nastavnichestva na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe (chast' II) [Institution of Mentoring in the Public Civil Service (Part II)]. *Voprosy rossiiskogo i mezhdunarodnogo prava* [Matters of Russian and International Law], 13 (6A), pp. 100-106. DOI: 10.34670/AR.2023.85.72.014

Keywords

Mentoring, public administration, public service, experience, efficiency.

References

1. Ivanova L.L. (2012) Nastavnichestvo na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe: institutsional'nyi aspekt [Mentorship in the state civil service: an institutional aspect]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie* [State and municipal management], 4, p. 135.
2. *O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii: federal'nyi zakon ot 27.07.2004 № 79-FZ (v red. ot 30.12.2021)* [On the State Civil Service of the Russian Federation: Federal Law No. 79-FZ dated July 27, 2004 (as amended on December 30, 2021)].
3. Savchuk D.A. (2016) Tekhnologiya nastavnichestva na gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe: trudnosti na etape vnedreniya [Technology of mentoring in the civil service: difficulties at the stage of implementation]. *Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk* [Central Russian Bulletin of Social Sciences], 1, p. 44.
4. Samier, E. (2000). Public administration mentorship: Conceptual and pragmatic considerations. *Journal of Educational Administration*, 38(1), 83-101.
5. Altmeyer, A. S., Prather, F., & Thombs, D. L. (1994). Mentoring-in-public-administration scales: construct validation and relationship to level of management. *Public Productivity & Management Review*, 387-397.
6. Portillo, S. (2007). Mentoring minority and female students: Recommendations for improving mentoring in public administration and public affairs programs. *Journal of Public Affairs Education*, 13(1), 103-113.
7. Slack, J. D., Myers, N., Nelson, L., & Sirk, K. (1996). Women, research, and mentorship in public administration. *Public Administration Review*, 453-458.
8. Weber, K. M., Heller-Schuh, B., Godoe, H., & Roeste, R. (2014). ICT-enabled system innovations in public services: Experiences from intelligent transport systems. *Telecommunications Policy*, 38(5-6), 539-557.
9. Corkery, J. (Ed.). (1998). Management of public service reform: A comparative review of experiences in the management of programmes of reform of the administrative arm of central government.
10. Trischler, J., & Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, 18(5), 718-739.