

**I. В. Поліщук**аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту  
Національної академії державного управління при Президентові України

## МЕНТОРСТВО ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

*Проаналізовано особливості та характерні риси менторства в контексті розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Обґрунтовано обов'язки менторів, а також конкретні дії для мотивації державних службовців менторами. Означено характерні риси системи менторства як механізму розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні.*

**Ключові слова:** ментор, професійний розвиток, кар'єрний розвиток, професійний потенціал, лідерство.

**Постановка проблеми.** Модернізація державної служби в Україні є важливою передумовою результативного та ефективного втілення загальнодержавних реформ, які є необхідними для функціонування держави на етапі її розвитку. Однією із її складових частин є розвиток професійного потенціалу державних службовців, адже в людиноцентричній системі головною метою має бути стимулювання розвитку людини та використання усього її наявного потенціалу. У свою чергу, розвиток професійного потенціалу державних службовців в Україні передбачає запровадження системи менторства як одного з механізмів його розвитку, адже вона вже довела свою ефективність для передових світових компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До розгляду питання розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні зверталися у своїх дослідженнях такі вітчизняні вчені, як К. Баранцева, П. Василенко, В. Лапшина, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, Л. Пашко, І. Сурай, І. Утюж. Поняття «менторство» розглядається такими дослідниками, як Д. Клаттербак, К. Мінсмойер, Дж. Томпсон, Д. Купер, Т. Міллер, які досліджували особливості менторства з точки зору його впливу на професійний розвиток працівника та розвиток його потенціалу.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні особливостей системи менторства як механізму розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття професійного розвитку з'явилося у науковому вжит-

ку з 1857 р. та трактувалось у різних контекстах, серед яких: удосконалення навичок для успішної професійної діяльності, набуття професійних ролей, самоактуалізації, мотивації.

У свою чергу, ідея менторства своїм корінням сягає грецької міфології [3]. Гомер вперше звертається до терміну «ментор» у поемі «Одіссея». Одиссей попросив Ментора наглянути за його палацом та сином, коли він поїхав, щоб боротися у Троянській війні. Маючи таку відповідальність, Ментор тренував та наставляв Телемаха, сина Одиссея, від дитинства до раннього дорослого віку.

Термін «ментор» має грецьке походження: *men* – той, хто думає, *-tor* – суфікс, що означає приналежність до чоловічої статі. На думку Д. Клаттербака, кожен може стати ментором, якщо йому є що передати, а також, якщо у нього є необхідні для цього вміння, час і повноваження [8].

К. Мінсмойер та Дж. Томпсон трактують ментора як впливового, самодостатнього, знаючого члена організації, який підтримує та всіма силами допомагає просуватися працівнику в його професійній кар'єрі [4]. Цими дослідниками ментор розглядається з точки зору самого наставника. Д. Купер та Т. Міллер, у свою чергу, розглядають менторство з позиції працівника і дають йому таке визначення: можливість навчатися від когось, хто має великий досвід і знання. Наставницькі стосунки, як правило, тривають кілька років і часто переходять у дружбу [2].

Якщо взаємини наставника і його підопічного найточніше описуються формулою «учитель –

учень», то в менторстві ініціатива належить самому підопічному. До функцій ментора входять [9]:

1. Наставництво. В організаціях, де застосовується технологія менторства, потреба в окремому використанні наставництва відпадає.

2. Допомога у визначенні напряму діяльності підопічного. Будь-яка управлінська технологія буде максимально ефективною в тому разі, якщо вона дозволяє одночасно задовольняти інтереси трьох суб'єктів управління: організації, груп всередині неї і її співробітників. Тому менторство допомагає націлити діяльність державних службовців у напрям, максимально ефективний як для самого державного службовця, так і для інституції та інших державних службовців.

3. Ціннісне спрямування. Необхідність створення єдиного ціннісного простору для всієї організації є надзвичайно важливою, тому одне з завдань ментора – ознайомити підопічного з системою норм і цінностей, яку культивує організація.

4. Підтримка. Ментор має простежити за поступальним розвитком кар'єри підопічного, справедливим ставленням до нього безпосереднього керівника, наданими можливостями професійного та особистісного зростання, чесною оплатою праці і т. п.

5. Професійне консультування. Згідно з головною ідеєю менторства, ментором може бути призначений більш досвідчений і авторитетний працівник, чиї професійні компетенції свідомо перевершують компетенції ввіреного в піклування співробітника. Це дозволяє, з одного боку, забезпечувати в організації спадкоємність майстерності, з іншого – є джерелом для істотного професійного збагачення і розвитку підопічного.

Британські фахівці CIPD (англ. Chartered Institute of Personnel and Development, Дипломований інститут персоналу і кадрового розвитку) виділяють кілька основних характеристик менторства:

- використання менторства в якості допоміжної форми професійного розвитку;
- спрямованість на індивідуальне управління кар'єрою і на вдосконалення професійних навичок;
- націленість на вирішення особистісних проблем;
- бажання досягнути як корпоративних, так і індивідуальних цілей [8].

Згідно з даними CIPD, модель менторського процесу складається з трьох етапів [8]:

1. Діагностика. Вивчення проблем, зазначених працівником.
2. Переосмислення.
3. Планування.

На кожній стадії є своя сфера відповідальності і для працівника, і для ментора.

Менторство – це управлінська технологія надання постійної підтримки, персональної опіки. Ментор – це авторитетний радник [9].

Менторство – це взаємовідносини між індивідом, який шукає допомогу в орієнтуванні, з досвідченою в певній сфері людиною. Ментор ділиться своїм досвідом і знаннями, виступає в якості радника. Цілі ставляться підопічним (або ментором у разі прохання підопічного про допомогу). Досягнення цих цілей може привести до нових цілей, які будуть вести до просування в кар'єрі [7].

Прихід корпоративних принципів управління в державну службу зумовлює необхідність їх адаптації до принципів діяльності державних службовців. Розглянемо особливості менторства на державній службі та його вплив на розвиток професійного потенціалу державних службовців.

На думку Р. Гросмана, одним із механізмів, який є каталізатором зацікавленості працівника та стимулює розвиток професійного потенціалу особи, є ініціювання менторства. Менторство важливе для людей із високим потенціалом, адже їм потрібні навколо люди, яких вони поважають та на яких можна рівнятися [6]. Тому для державних службовців, який зазвичай мають високий потенціал, менторство є ефективним механізмом розвитку професійного потенціалу.

Розвиток практичних та особистісних якостей, як складників професійного потенціалу, залежить від налагодження двостороннього зв'язку між працівником та його ментором, тобто відбувається безпосередньо на робочому місці. Механізм, який забезпечує взаємодію наставника та працівника, нині в державній службі України представлений у вигляді формальної щорічної оцінки виконання посадовими особами покладених на них обов'язків і завдань. Для більшої ефективності цього процесу треба додати до параметрів оцінки такі пункти:

- зацікавленість у змісті роботи;
- чи підходить темперамент людини до роботи, яку вона виконує;

– чи відповідають схильності людини її завданням;

- стиль мислення;
- здібності до аналітичного мислення;
- знання мов;
- особистий стиль;
- особисті якості;
- особливості соціалізації;
- стиль навчання;
- ставлення до оточуючих;
- емоційна прив'язка до людей;
- підхід до обробки інформації [1].

Якщо державний службовець отримує лідерську позицію, його обов'язки мають включати менторство, він має сприяти створенню на робочому місці додаткових курсів, які б позитивно впливали на розвиток інших працівників. Крім того, лідер має відповідати за мотивацію тих, ким він опікується.

До обов'язків ментора на державній службі могли б входити такі (відповідно до напрацювань Каліфорнійського університету в Берклі):

- підтримка працівників у тому, щоб вони особисто контролювали виконання своїх задач та прагнули до досконалості;
- обізнаність та поширення інформаційних ресурсів та посилань, які були б корисними для інших працівників;
- переконаність у тому, що працівникам зрозуміла сфера їх відповідальності, та виявлення того, чи є корисною для їх розвитку їхня професійна діяльність;
- обговорення навичок, які є важливими для досягнення успіху на робочому місці;
- надання можливостей працівникам збільшувати відповідальність та здобувати кар'єрний ріст;
- щире визнання досягнень працівників за виконані завдання;
- моделювання потреби у постійному навчанні.

Для виконання вищевказаних обов'язків ментори мають виконувати такі дії:

- підтримувати працівників у тому, щоб вони робили справедливую оцінку своїх професійних обов'язків та визначили, чи в них є певні недоліки в знаннях та вміннях або чи є такі навички та здібності, які вони не використовують у професійній діяльності;
- обговорювати та працювати над створенням плану розвитку працівників під час планування професійної діяльності на певний період;

– підтримувати участь працівників у заходах, конференціях, тренінгах, інших активностях, які сприяють досягненню цілей організації, виконанню розробленого плану;

– обговорювати те, чого працівники навчилися під час додаткових занять, зустрічей та тренінгів, та підтримувати включення здобутих знань, нових ідей та методів до обов'язків працівника;

– надавати регулярний зворотній зв'язок, який характеризує поведінку працівників в їх професійній діяльності та обговорювати шляхи самовдосконалення та саморозвитку;

– надавати можливості працівникам для саморозвитку та самовдосконалення через: взаємне навчання працівників; навчання декільком суміжним професійним завданням (наприклад, у рамках одного відділу змінювати обов'язки, які виконують різні працівники, надаючи можливість державним службовцям виконувати різні види завдань); надання одного завдання різним працівникам; завдання для групової роботи; менторство; стажування в суміжних, партнерських організаціях; профспілки; професійні асоціації; програми оцінки здібностей та навичок; забезпечення здобуття працівниками додаткової кваліфікації чи наукового ступеня; додаткове навчання.

Можливі причини невисокої мотивації:

- відсутність схвалення роботи працівників та її заохочення;
- низький рівень задоволення від робочого процесу, мотивації;
- низький рівень включеності працівника в роботу інституції;
- нереалістичні очікування, їх неправильне розуміння;
- відсутність довіри;
- відсутність віри в себе;
- відсутність впевненості в собі;
- відсутність уваги до потреб інших працівників/колег;
- різні цінності, типи особистостей, стиль у працівників та їх начальників, колег;
- занадто велике або мале робоче навантаження;
- обов'язки, які виконує працівник, не співвідносяться з кар'єрними амбіціями;
- конфлікт;
- особисті проблеми.

Не можна навчити людину бути відданою своїй справі, але можна її на це надихнути та підтримати. Для того щоб мотивувати працівни-

ка, треба з ним поговорити та розглянути такі питання:

- можливості для навчання, практики, професійної діяльності;
- переглянуті, реалістичні очікування;
- питання передачі складних завдань;
- спеціальні проекти;
- зміна позиції (додаткова область роботи, обов'язки);
- коучінг та зворотній зв'язок стосовно конкретних навичок;
- менторство;
- надання знань та досвіду інших;
- спостереження за роботою компетентних колег/ навчання, практика у них;
- вмотивоване самостійне навчання;
- тренінг із розвитку необхідних для роботи навичок та компетенцій [5].

**Висновки та пропозиції.** Отже, інститут менторства на державній службі слугував би ефективним механізмом розвитку професійного потенціалу державних службовців, який би забезпечив зацікавленість та мотивацію державних службовців у досягненні найвищих професійних результатів, а також надав можливість державним службовцям отримати більшу відповідальність за свої дії, покращити професійні навички для досягнення успіху та встановити особистий контроль за своєю діяльністю, зменшивши контроль із боку керівника, що дало б змогу на практиці перейти від командної системи управління до людиноцентричної.

#### Список використаної літератури:

1. Assessment of Motivation and Potential for Personal and Professional Development / Wolf Management Consultants. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wolfmotivation.com/programs/assessment-of-motivation-and-potential-for-personal-and-professional-development>.
2. Cooper, D. L., & Miller, T. K. (1998). Influence & impact: Professional development in student affairs. *New Directions for Student Services*, 84. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/101522224/PDFSTART>.
3. Homer. *The Odyssey*. – New York, NY: Oxford University Press, 1980.
4. Mincemoyer, C. C., & Thomson, J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships for individual and organizational success. *Journal of Extension*, 36 (2). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>.
5. Motivate Staff to Continue Developing Their Skills / Berkeley HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrweb.berkeley.edu/performance-management/cycle/motivate>.
6. Robert J. Grossman. The Care and Feeding of High-Potential Employees. – *HR Magazine*, 56. – 2011. – № 8.
7. What's the difference between coaching, mentoring, counselling and training? / Culture Shock Coaching. – 13.10.2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://cultureshockcoaching.wordpress.com/2010/10/13/hello-world/>
8. Голубева Ю. Одна голова хорошо, а две – лучше. Роль менторства в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.training.com.ua/live/news/odna\\_golova\\_horosho\\_a\\_dve\\_luchshe\\_rol\\_mentorstva\\_v\\_kompanii](http://www.training.com.ua/live/news/odna_golova_horosho_a_dve_luchshe_rol_mentorstva_v_kompanii).
9. Управление развитием человеческих ресурсов составные части деятельности по развитию персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://psihdocs.ru/upravlenie-razvitiem-chelovecheskih-resursov-sostavnie-chasti.html?page=8>.

#### Полищук И. В. Менторство как эффективный механизм развития профессионального потенциала государственных служащих в Украине

*Проанализированы особенности и характерные черты менторства в контексте развития профессионального потенциала государственных служащих в Украине. Обоснованы обязанности менторов, а также конкретные действия для мотивации менторами государственных служащих. Отмечены характерные черты системы менторства как механизма развития профессионального потенциала государственных служащих в Украине.*

**Ключевые слова:** ментор, профессиональное развитие, карьерное развитие, профессиональный потенциал, лидерство.

**Polishchuk I. V. Mentorship as an efficient mechanism of professional potential development of civil servants in Ukraine**

*The article analyses peculiar features and characteristics of mentorship within the framework of professional potential development of civil servants in Ukraine. Mentors duties as well as certain actions for motivation of civil servants by mentors have been substantiated. Peculiarities of mentorship system as a mechanism of professional potential development of civil servants in Ukraine have been designated.*

**Key words:** *mentor, professional development, career development, professional potential, leadership.*