

УДК 35.08

DOI: 10.35432/tisb312024312581

Олег Долженков
*д.політ.н., професор,
професор кафедри освітнього
менеджменту та публічного управління
ННІ природничо-математичних наук,
інформатики та менеджменту
Університету Ушинського,
<https://orcid.org/0000-0002-7620-9535>
e-mail: dolzhenkov.oo@pdpu.edu.ua*

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ НАСТАВНИЦТВА НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Проаналізовано шляхи становлення інституту наставництва в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Визначено, що публічна служба в цілому виступає соціальним інститутом, основною функцією якого є забезпечення виконання повноважень органів публічної влади та осіб, які заміщають публічні посади.

Зазначається, що деякі з проблем розвитку соціального інституту вітчизняної публічної служби можуть бути вирішені через формування субінститутів, інституціоналізації певних соціальних практик, які використовуються в органах публічної влади. Однією з таких практик, що зараз реалізуються у формі кадрової технології, є наставництво. Воно виступає важливим чинником професійного розвитку органів управління, що сприяє збереженню, спадкоємності та розвитку накопиченого досвіду, управлінських умінь, навичок та творчих устремлінь, ціннісних традицій публічної служби. До основних соціальних факторів, що визначають необхідність інституціоналізації наставництва, належать: етизація як інституціоналізація моральних основ службової поведінки публічного службовця, створення кодексів службової етики у форматі організаційної культури органу, необхідність збереження ціннісних орієнтирів, реалізації конституційних прав особистості, розвиток публічної служби не лише як інституту інструментальної керованості, а й як комунікативного інституту соціального управління.

Визначено, що наставництво є соціальною практикою, що історично формується і розвивається й яка визначає цілі, можливості, шляхи, засоби та технології передачі від покоління до покоління соціального досвіду виховання, навчання людей, підготовки до трудової та іншої суспільної діяльності, їх професійної соціалізації в колективному та індивідуальному порядку, припускаючи відтворення в індивідах соціально визначених якостей необхідних суспільству для його самовідтворення, державі для її розвитку, організації для її життєздатності, особистості для самореалізації в соціумі.

З'ясовано, що основними функціями наставництва як субінституту публічної служби є: стратегічна – формування генерації управлінських кадрів, здатних ефективно забезпечувати управління суспільними процесами у сучасних умовах, на основі поєднання парадигм управління за результатами та мережевого управління; пріоритетна – формування та розвиток професійно-управлінської культури публічних службовців; забезпечуюча –

випереджальна професійна освіта та розвиток публічних службовців; соціально-технологічний супровід реалізації кадрової стратегії органу публічної влади.

Внутрішніми факторами інституціоналізації наставництва на публічній службі виступають соціально-функціональна необхідність наставництва (об'єктивний фактор) та усвідомлена готовність суб'єктів та об'єктів наставництва до практичної реалізації цієї діяльності (суб'єктивний фактор).

Дійдено висновку, що реалізація наставництва допомагає вирішенню правових, політичних, мотиваційно-економічних, організаційних, моральних, професійно-діяльнісних завдань щодо розвитку самого інституту публічної служби. І це визначає соціально-функціональну необхідність інституціоналізації наставництва. Принципово важливою для інституціоналізації наставництва виступає ідея ролі цієї кадрової технології у розвитку інноваційного потенціалу персоналу органів публічної влади.

Ключові слова: публічна служба, професіоналізація, наставництво, публічне управління, інституціоналізація, розвиток.

Oleg Dolzhenkov

Doctor in Political Science, Professor

Full Professor of the Department of

Educational Management and Public Administration,

ESI of Natural Sciences, Mathematics, Informatics and Management

Ushynsky University,

<https://orcid.org/0000-0002-7620-9535>

e-mail: dolzhenkov.oo@pdpu.edu.ua

INSTITUTIONALIZATION OF MENTORING IN THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

The ways of formation of the institute of mentoring in the activities of state authorities and local self-government bodies are analyzed. It was determined that the public service as a whole acts as a social institution, the main function of which is to ensure the fulfillment of the powers of public authorities and persons who replace public positions.

It is noted that some of the problems of the development of the social institution of the domestic public service can be solved through the formation of sub-institutions, the institutionalization of certain social practices used in public authorities. One such practice that is currently implemented in the form of personnel technology is mentoring. It acts as an important factor in the professional development of management bodies, which contributes to the preservation, continuity and development of accumulated experience, management skills, skills and creative aspirations, valuable traditions of public service. The main social factors determining the need for institutionalization of mentoring include: ethization as the institutionalization of the moral foundations of the official behavior of a public servant, the creation of codes of official ethics in the format of the organizational culture of the body, the need to preserve value orientations, the realization of the constitutional rights of the individual, the development of the public service not only as an institution of instrumental management, but also as a communicative institution of social management.

It was determined that mentoring is a social practice that is historically formed and developed and that determines the goals, opportunities, ways, means and technologies of transferring from

generation to generation the social experience of raising, training people, preparing them for work and other social activities, their professional socialization in a collective and individual order, assuming the reproduction in individuals of socially determined qualities necessary for society for its self-reproduction, the state for its development, the organization for its viability, the individual for self-realization in society.

It has been found that the main functions of mentoring as a sub-institute of public service are: strategic – forming a generation of management personnel capable of effectively managing social processes in modern conditions, based on the combination of paradigms of management by results and network management; priority – formation and development of professional and management culture of public servants; providing - anticipatory professional education and development of public servants; socio-technological support for the implementation of the personnel strategy of the public authority.

The internal factors of the institutionalization of mentoring in the public service are the socio-functional necessity of mentoring (objective factor) and the perceived readiness of subjects and objects of mentoring for the practical implementation of this activity (subjective factor).

It was concluded that the implementation of mentoring helps to solve legal, political, motivational, economic, organizational, and moral problems. professional activity tasks regarding the development of the public service institute itself. And this determines the socio-functional necessity of institutionalizing mentoring. Fundamentally important for the institutionalization of mentoring is the idea of the role of this personnel technology in the development of the innovative potential of the personnel of public authorities.

Key words: public service, professionalization, mentoring, public administration, institutionalization, development.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Наставництво виступає однією з ефективних технологій професійної соціалізації. Суть наставництва – передача досвіду від старших до молодших, від досвідчених співробітників новачкам. Необхідність у цьому була, є і буде, тому що саме так відбувається передача досвіду при зміні поколінь у різних галузях професійної діяльності.

Визнаючи значущість наставництва як такого, необхідно зрозуміти, яке місце воно займає у загальній системі професійного навчання та виховання, чи потрібна формалізація, упорядкування та регламентація цієї соціальної практики, її інституціоналізація.

Відповідь на це питання щодо публічної служби вже закріплене у Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 974-р.) У ній закріплене, що в рамках реформування професійного навчання публічної служби потрібен розвиток інституту наставництва.

Питання про специфіку наставництва в різних сферах професійної діяльності також активно досліджуються у спеціальній літературі, у тому числі стосовно публічної служби. Проте маловивченою залишається тема інституціоналізації наставництва на публічній службі, адже цей інститут перебуває лише на стадії свого становлення. Визнаючи необхідність наставництва на публічній службі та аналізуючи його специфіку, дослідники не часто обговорюють сам процес інституціоналізації цієї кадрової технології, фактори, які сприяють чи, навпаки, перешкоджають впровадженню її у практику діяльності служб управління персоналом. Це, у свою чергу, дасть змогу поліпшити управління процесом інституціоналізації

наставництва на публічній службі, вибрати оптимальні стратегії роботи з публічними службовцями, включеними до процесу наставництва, сприятиме ефективності застосування наставництва. Визначення умов та шляхів завершення інституційного становлення наставництва на публічній службі відкриває нові можливості оцінки його впливу на процес професіоналізації публічної служби, особистісно-професійного розвитку публічних службовців, освоєння ними сучасної службової культури в умовах нових технологій реалізації стратегій, програм та планів розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. У вітчизняних дослідженнях набули певного висвітлення і дослідження теоретичні та прикладні аспекти наставництва на публічній службі. У галузі публічного управління найбільш продуктивно досліджують інститут наставництва Алюшина Н. О., Морозова М. Е., Новаченко Т., Оргієць О. М. Чорнобилі І. Є. Зазначеним авторам вдалося встановити численні емпіричні факти та зробити важливі теоретичні узагальнення щодо вдосконалення кадрової роботи органів публічної влади через наставництво. У той же час, незважаючи на велику кількість наукових праць з дослідження проблем публічної служби як соціального інституту та напрямів використання кадрової технології наставництва з метою підвищення професіоналізму публічних службовців, зберігаються прогалини, пов'язані з аналізом переходу наставництва як кадрової технології до статусу субінституту публічної служби. Крім того, порівняно недавнє офіційне визнання наставництва необхідним інститутом публічної служби (Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.10.2013 № 189) пояснює нестачу теоретико-прикладних досліджень у цій галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні соціально-функціональної необхідності інституціоналізації наставництва на публічній службі, виявленні системи внутрішніх та зовнішніх факторів інституціоналізації наставництва на публічній службі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інституціоналізація – це процес створення інституту. Ключовими моментами, що розкривають його зміст, виступають акцент на формалізації та закріпленні соціальних взаємодій, створення певної системи норм і правил, що дозволяє ці взаємодії впорядковувати, робити передбачуваними та контролювати.

Поняття інституту одно із центральних для теорії публічного управління. У системі соціальної дії Т. Парсонса інституціоналізація розуміється як спосіб вирішення проблеми інтеграції суспільства «у точках перетину культурних та особистісних систем із соціальними». Завдяки інституціоналізації, складається та зберігається соціальна структура [9, с. 45].

Наставництво можна розглядати як субінститут у межах функціонування інституту вищого рівня – інституту публічної служби. У свою чергу, соціальний інститут наставництва (поза його прив'язкою до типу організації) визначає способи та типи діяльності, моделі поведінки, які можуть/мають бути використані для реалізації функцій наставництва як інституту професійної соціалізації [3].

Методологію інституційного аналізу публічної служби представлено Ю.П. Сурміним та І.П.Бідзюрою у книзі «Соціологія управління». Автори зазначають: «Державна служба, як і будь-який соціальний інститут, виникає там і тоді, де і коли з'являється певна соціальна потреба. Державна служба перебуває у нерозривному єдності із системою органів структурі

державної влади і представляє апарат цих органів» [9, с. 125]. Методологія інституційного аналізу публічної служби передбачає відповіді на питання про цілі, поставлені перед публічною службою суспільством та державою; про функції, передбачені в інституті публічної служби для досягнення цих цілей; про статусно-рольовий набір публічного службовця, права та обов'язки, якими він наділений для реалізації цих функцій, а також «Який набір норм і санкцій, що є у розпорядженні державної служби для регулювання взаємодії та забезпечення бажаної поведінки державних службовців». І головне практичне питання – «Який характер взаємодії державної служби з іншими соціальними інститутами та рівень її функціональності/дисфункціональності» [9, с. 131-132].

Відповідаючи ці запитання, Ю.П.Сурмін в такий спосіб характеризує публічну службу як соціальний інститут сучасного українського суспільства: «Цільова функція інституту державної служби – забезпечення виконання повноважень державних органів прокуратури та осіб, які заміщають державні посади, реалізація політичних рішень. Це породжує її специфічні риси, що відрізняють від інших видів організаційно-управлінської діяльності: сервісність, ієрархічність, безособовість, стабільність, професійна компетентність і державний рівень відповідальності. Водночас державна служба виступає сполучною ланкою між суспільством та державою... Кошти діяльності на державній службі – бюджет органу влади, його повноваження (система прав та обов'язків), інформаційні ресурси, авторитет в очах населення. Регулятивна система державної служби – нормативно-правова система, етика державної служби, система адміністративних (формальних та неформальних) механізмів взаємодії з населенням та цільовими групами. Дисфункціональність державної служби – має прояв через розвиток у ній елементів бюрократизації, що веде до розбіжності (іноді суперечності) інтересів всього нашого суспільства та інтересів даного соціального інституту, до превалювання групових цілей над загальними, до перетворення діяльності із змістовної на ритуальну» [9, с. 144].

Подібного погляду дотримується І.П.Бідзюра, визначаючи державну службу як політичний, організаційно-управлінський, регулятивний та інтегративний інститут суспільства, який забезпечує взаємодію громадян і держави, реалізацію функцій держави за допомогою спеціальних установ та організацій, в яких працюють спеціально підготовлені службовці, які ґрунтують свою діяльність на відповідних нормах та цінностях [9, с. 372].

У літературі є також думка, що публічна служба – це не соціальний інститут, а організаційна система соціальних, публічноправових, професійних інститутів, яка покликана сприяти ефективній реалізації цілей, потреб і цінностей людини, держави і суспільства [7, с. 21]. Звісно ж, що в такому трактуванні публічна служба вже втрачає риси соціального інституту, скоріше слід говорити про різні типи взаємодій, що розгортаються в інституційних рамках публічної служби.

У науковій літературі виділяються проблеми, які ускладнюють повноцінну інституціоналізацію публічної служби. Зокрема, амбівалентність функцій державних органів, що спричинена недосконалістю нормативної правової бази; незбалансованість соціального статусу публічних службовців; відсутність системи наскрізного професійного та посадового зростання; несформованість технологій та процедур публічної служби як у галузі роботи з персоналом, так і з населенням; нерозвиненість системи оцінки ефективності діяльності як державного органу загалом, і окремих працівників; низька оцінка діяльності державних службовців населенням, упереджена громадська думка щодо діяльності органів влади тощо.

Тим самим констатується той факт, що процес становлення та розвитку інституту публічної служби в Україні досі не закінчений, його інституційні норми, система ролей та

статусів, характер взаємодії з іншими базовими соціальними інститутами, насамперед інститутом держави, потребують розвитку та вдосконалення. Це повністю корелює з тезою Ю.П.Сурміна про те, що суспільство, що змінюється, завжди буде вимагати підстроювання або перебудови державних інститутів, і ця практика повинна незмінно спиратися на міцну теоретичну і методологічну основу [9, с. 12].

Розвиток інституту публічної служби може відбуватися через формування субінститутів, тобто через інституціоналізацію значних соціальних практик, спрямованих на досягнення конкретних цілей, задоволення тих чи інших потреб, вирішення проблем, що у функціонуванні інституту публічної служби.

Наставницька діяльність як професійна соціалізація, спілкування між новоприйнятими на службу та досвідченими публічними службовцями – всі ці види соціальних взаємодій піддаються інституціоналізації саме через те, що вони підвищують ефективність та результативність інституту публічної служби, вирішуючи, зокрема, такі проблеми, як відсутність системи наскрізного професійного та посадового зростання; несформованість технологій та процедур публічної служби у сфері роботи з персоналом.

За своєю основною функцією інститут наставництва слід віднести до інститутів професійної соціалізації, оскільки завдяки наставництву, службовець у процесі соціальної взаємодії з наставником засвоює соціальні норми та культурні цінності, набуває знань, поглядів та принципів, специфічних для інституту публічної служби. З цієї точки зору, технологія наставництва, «...регулює відносини між підопічним і наставником, стимулює процес соціалізації та адаптації молоді до нових цінностей культури та життя, їх засвоєння та прискорення на цій основі соціальної зрілості молодого покоління» [8].

Н.Дзюба, систематизуючи теоретичні підходи зарубіжних вчених, виділяє такі функції наставника:

- навчання та інструктаж;
- прийняття та підтримка;
- консультація та керівництво;
- забезпечення доступу до ресурсів та вирішення бюрократичних питань;
- розкриття потенціалу та підвищення працездатності підопічного через вирішення складних завдань;
- визначення цінностей і цілей;
- інформаційне забезпечення;
- функція «рольової моделі»;
- допомога у професійній соціалізації,
- стимулювання пізнавальної активності підопічних, обґрунтованість та прозорість суджень та дій [2, с. 88].

У наборі цих функцій представлені як цільові та ціннісні функції, так і такі, що забезпечують досягнення цих цілей, у тому числі мотиваційні, спрямовані на професійний розвиток підопічних.

Можна виділити три рівні розгляду наставництва як соціального явища: інституційний, організаційно-технологічний (соціальний/ груповий) та діяльнісно-практичний (індивідуальний).

Інституційний рівень, який є предметом вивчення в кваліфікаційній роботі, розкривається через опис:

- способів регламентації соціальних взаємодій наставників та підопічних, їх організаційних статусів та набору ролей;

- методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення наставницької діяльності, що дозволяє впорядкувати та стандартизувати практику наставництва;
- необхідних умов для ефективної діяльності об'єктів та суб'єктів наставництва, до яких належать власне наставники, а також керівники структурних підрозділів, працівники кадрових служб, члени громадських формувань (Рада наставників, пул кращих наставників);
- нормативного закріплення системи санкцій (покарань та заохочень), що дозволяють регулювати процес наставництва;
- ціннісної результативності наставництва.

В процесі інституціоналізації цілі та завдання наставництва як соціальної практики (діяльності) та кадрової технології трансформуються у функції інституту наставництва. Розглянемо специфічні функції інституту наставництва на публічній службі докладніше.

Стратегічна функція інституту наставництва на публічній службі, що забезпечує його взаємопов'язаність з її іншими субінститутами та інститутом публічної служби в цілому, полягає в тому, щоб підтримувати цілі реформування та розвитку системи публічної служби та сприяти кардинальному підвищенню ефективності публічної служби на користь розвитку громадянського суспільства та зміцнення держави та створення цілісної системи публічної служби з урахуванням історичних, культурних, національних та інших особливостей.

Пріоритетною функцією інституту наставництва в системі публічної служби є формування та розвиток службової культури публічних службовців. Як і всі інші функції, вона може бути розглянута на трьох рівнях.

На рівні інституту пріоритетна функція постає у формі методичного забезпечення та нормативно-організаційного супроводу наставницької діяльності як процесу професіоналізації та безперервного розвитку кадрів публічної служби в умовах удосконалення службової культури.

На рівні кадрової технології вона сприяє формуванню службової культури, виходячи з сукупності прийнятих, стійких зразків професійної та адміністративної етики, соціально-політичних цінностей, правових та регламентаційних норм, накопичених традицій, минулого досвіду та сучасних орієнтацій, які визначають особливості та ефективність виконання посадових обов'язків публічними службовцями відповідно до функціонального призначення органу в системі публічного управління.

На рівні суб'єктно-об'єктних (міжособистісних) відносин у процесі наставницької діяльності у об'єкта наставництва у процесі передачі та застосування конкретних кадрових технологій розвиваються професійні якості та властивості, знання та навички відповідно до цінностей службової культури з урахуванням персональних можливостей та мотиваційних перспектив службового зростання.

Забезпечуючими функціями інституту наставництва на публічній службі виступають:

а. *забезпечення випереджувальної професійної освіти та розвитку публічних службовців.* Ця функція особливо актуалізується за умов інформаційного суспільства, коли змінюється «культурно-історичний стандарт державного управління. Більшою чи меншою мірою змінюються форми, методи, регламенти, норми, правила, цінності управління. Ці зміни пов'язані з підвищенням ролі знань, потребою бути поінформованим, підвищенням відкритості державних структур, бажанням громадян брати участь у процесі прийняття рішень, необхідністю регулювання інформаційних потоків з боку держави, швидкістю процесів державного управління та надання державних послуг, розвитком нових форм та способів державного управління. Технічні нововведення спричиняють зміни вимог до професійної культури суб'єктів державного управління та підвищення їх інформаційно-

комунікативної компетентності» [4].

На рівні інституту ця функція реалізується виходячи із призначення конкретного органу публічної влади через створення та реалізацію за участю наставників програм індивідуального професійного розвитку публічних службовців.

На рівні кадрової технології наставництво реалізує цілеспрямований розвиток професійних якостей публічних службовців, орієнтоване кар'єрне лідерство. У цьому плані майбутні керівники змушені і зобов'язані випереджати інших людей у баченні проблем, способів та технологій їх вирішення, прогнозі ризиків, небезпеки та втрат, брати на себе відповідальність, бути реальним лідером у системі публічного управління, лідером змін, які змушують сьогодні працювати на майбутнє.

На рівні суб'єктно-об'єктних (міжособистісних) відносин у процесі наставницької діяльності наставник реалізує функцію генератора цілеспрямованості до випереджального професійного розвитку публічних службовців, що наставляються, формує лідерські якості, прагнення до професійної досконалості та збереження моральної гідності.

б. забезпечення соціально-технологічного супроводу реалізації кадрової стратегії публічного органу. У Методичних рекомендаціях з організації роботи служб з управління персоналом, що були підготовлені Національним агентством України з питань державної служби, було визначено шість напрямів діяльності, і в кожному з них, на нашу думку, наставництво реалізує свій функціонал:

1. Залучення та відбір кадрів. Реалізація цього напрямку включає до себе планування найму з урахуванням розрахунку потреби у кадрах, що складається з урахуванням аналізу перспективної необхідності потрібних кадрових компетенцій, визначення потреби у найму молодих фахівців у найближчому майбутньому, розрахунку витрат і вибору заходів із залучення претендентів на заміщення посад публічної служби. Функція наставництва тут реалізується через забезпечення якнайшвидшої професійної соціалізації та досягнення відповідності їх професійних характеристик встановленим вимогам за рахунок внутрішніх ресурсів публічного органу, і навіть урахування думки наставника щодо оцінки відповідності претендентів на заміщення посади у період завершення наставництва. В процесі наставництва закладається початок формування належної професійної культури публічного службовця та визначається усвідомлена позиція підопічного щодо своєї професійно-посадової траєкторії кар'єрного зростання та статусного становлення.

2. Мотивація кадрів, їх оцінка та управління ефективністю. Включення службовців до переліку осіб, які здійснюють наставництво – один із напрямків нематеріальної мотивації публічних службовців, що дозволяє підвищити їхню особисту задоволеність роботою, сприяти розвитку свого структурного підрозділу, попереджати професійне вигорання. З іншого боку, зацікавленість молодого службовця у досвідченому наставнику пояснюється його мотивацією до професійного вдосконалення та сприятливого ставлення до пошуку можливостей виявлення та реалізації тих особистісних якостей (професійних, ділових, морально-психологічних, інтегральних), які найбільш потрібні у професійній діяльності.

3. Організаційний розвиток. Ефективну роботу з цього напрямку неможливо здійснити без організаційного перепроєктування системи управління персоналом публічної служби, підвищення професійного рівня службовців, формування кадрової культури керівника, оптимального використання резервів успішної реалізації стратегії публічного органу. Сучасний період розвитку системи публічної служби характеризується високою динамікою функціонально-організаційної оптимізації, що виражається у формуванні нових органів публічної влади та ліквідації старих, відсутністю єдиного підходу у формуванні структурних

підрозділів публічних органів.

За існуючими даними, адаптація молодих фахівців відбувається протягом першого року роботи, на що вказали 48,6% респондентів [5]. Саме наставництво у своєму функціональному призначенні дозволяє здійснити якнайшвидшу адаптацію публічних службовців до нових функцій, цілей, завдань, умов праці та ієрархії службових відносин, підвищити кадрову культуру керівника для більш ефективної реалізації кадрових технологій та забезпечити більш результативну взаємодію між структурними підрозділами публічного органу. З'являється нова функціональна позиція для наставника: через особистий досвід та реорганізаційні чинники свого органу формувати вольові здібності до стресостійкості, готовності до подолання професійного вигорання в умовах мобільності організаційно-штатних перетворень та відставання у регламентації відповідальності за виконання зміненого функціоналу.

4. Професійний розвиток кадрів. Процес професійного розвитку кадрів публічного органу включає: усвідомлення потреби в необхідних знаннях і вміннях для успішного досягнення цілей, реалізації завдань і функцій публічного органу; оцінку наявності цих умінь та знань у публічних службовців; планування професійного розвитку службовців, реалізацію відповідних заходів та подальшу оцінку знань; стимулювання самоосвіти службовців. Наставництво як інститут професійної соціалізації вирішує завдання обґрунтованого зосередження зусиль підвищення кваліфікації підопічних на засвоєння тих знань, яких не вистачає для виконання конкретних посадових обов'язків. Наставництво активізує процес вступу на посаду, адаптацію до умов службової діяльності, самоорганізації підопічних з професіоналізації своєї службової діяльності, набуваючи характеру процесу навчання ефективному застосуванню знань у службовій практиці.

5. Антикорупційна діяльність. Основним завданням цього напрямку є усунення та мінімізація корупційних ризиків у службових відносинах. Важливе значення у протидії корупції приділяється її профілактиці. За допомогою наставництва у підопічного формується система цінностей, заснована на стійкій нетерпимості до корупційної поведінки, що у довгостроковій перспективі сприяє усуненню байдужості чи мовчазного заохочення корупційних правопорушень. Якщо інститут наставництва загалом виконує функцію формування виховально-профілактичного механізму впровадження державно-службової культури з метою забезпечення антикорупційної безпеки, то кадрова технологія наставництва функціонально забезпечує реалізацію потенційних виховних можливостей усіх суб'єктів наставницької діяльності на основі Кодексу етики та службової поведінки. Функція наставників полягає у забезпеченні засвоєння системи цінностей публічної служби, етики службової поведінки та формування нетерпимості до таких згубних явищ, як корупція, бюрократизм, службове чванство тощо.

6. Службова культура. Ефективність досягнення цілей публічного органу, ефективно побудовані взаємини кадрового складу, персональна відповідальність за результати службової діяльності, формування почуття причетності до успіхів організації – все це важливі складові налагодженої службової культури. Функціональне призначення інституту наставництва в даному контексті полягає у формуванні в суспільній свідомості статусу наставників як мудрих та компетентних фахівців, причетних до місії та здобутків публічного органу. Це забезпечує ефективне взаємосприяння всіх суб'єктів наставницької практики в орієнтації службовців на злагоджену та ефективну роботу. Принципово важлива функція наставника полягає у формуванні навичок індивідуальних технологій ситуаційної адаптивності публічних службовців до умов виконання функціонально-посадових обов'язків у контексті постійної інституційної трансформації системи публічної служби та актуалізації нормативно-правової

бази публічного управління.

Практична цінність та результативність наставницької діяльності, її функціональність для публічного органу полягає в наступному.

1. Зниження порога переходу потенційних можливостей службової діяльності молодих фахівців у фактичні досягнення результативності виконання посадових обов'язків. Це характеризується підвищенням ефективності підготовки персоналу до виконання своїх службових обов'язків у конкретизації функціонального призначення структурного підрозділу та органу публічного управління. Ціннісним елементом наставництва є швидка адаптація працівників у професійно-посадовому, організаційно-комунікативному та соціально-психологічному відношенні до умов публічної служби. Службова активність підтверджується підвищенням якості професійного навчання за програмами додаткової підготовки відповідно до індивідуальних планів під контролем наставника.

2. Формування інноваційно-креативного (проактивного) потенціалу публічних службовців. Необхідність вирішення цієї проблеми визначається не лише умовами та можливостями реалізації службових повноважень, а й потребою постійного пошуку нових способів, ресурсів, технологій реалізації планів та програм. У цьому відношенні поки що склалася практика застосування якихось спеціальних кадрових технологій і мотиваційних можливостей. Наставництво найбільшим чином може сприяти цьому процесу шляхом мотивації підопічних до пошуку інновацій у застосуванні управлінських технологій та адміністративних процедур. У період початкової адаптації молодого співробітника до службової діяльності необхідно виявити потенційні можливості фахівців з позицій не лише загальної придатності до служби в сучасних умовах, а й визначити інтелектуальні здібності до підвищення рівня спеціальної професійної підготовки з перспективною певністю кар'єрного зростання.

Зазначимо, що інститут наставництва щодо підготовки резерву управлінських кадрів націлений на вирішення двох важливих завдань:

– виявлення та надання допомоги у реалізації особистісно-професійних ресурсів публічних службовців;

– консультативно-освітнє керівництво особистісно-професійним розвитком як процесом «...придбання кандидатами знань, умінь, навичок, професійного та життєвого досвіду, що позитивно впливають на їхній професійний розвиток та відбиваються на відповідному рівні ефективності та результативності особистих професійних досягненнях» [1].

3. Належне сприйняття публічними службовцями особливостей своєї праці, важливості своєї професійної надійності та організаційної стійкості через формування професійної компетентності та усвідомлення моральної готовності до виконання службових обов'язків відповідно до вимог кодексу етики та службової поведінки.

4. Перетворення професійних компетенцій початківців публічної служби у культуру праці публічного службовця. Це творчий процес, у якому втілюються індивідуальні можливості персоналу у пошуку підходів, способів, креативних рішень та самоорганізації виконання службових обов'язків. Це збірне, багатопланове, широке поняття, що включає знання, вміння, навички, які відображають професіоналізм та стиль діяльності посадової особи, її особистісні, ділові, моральні якості, інноваційне мислення та здібності. Але найголовніше в результативності наставництва є те, що це занурюється у соціальний досвід, зберігаючи все цінне, накопичене історичної практикою.

5. Застосування, розвиток та вдосконалення технологій, форм та методів індивідуальної роботи з персоналом на публічній службі, що завжди актуально та унікально з позиції

персоніфікації за своїми результатами. Таким чином, функціональність наставництва, яка зумовлює необхідність його інституціоналізації, може бути визначена як досягнення персоніфікованої функціонально-ціннісної відповідності публічного службовця завданням формування кадрового потенціалу системи публічного управління. Критерії результативності наставницької діяльності досить докладно розкрито у Методичних рекомендаціях Національного агентства України з питань державної служби щодо наставництва [6]. Вони полягають у наступному:

- засвоєння та використання особою, щодо якої здійснювалося наставництво, у практичній діяльності нормативних правових актів, що регламентують виконання посадових обов'язків, уміння застосовувати отримані теоретичні знання у службовій діяльності;
- позитивна мотивація до професійної діяльності та професійного розвитку, самостійність та ініціативність у службовій діяльності;
- самостійність особи, щодо якої здійснювалося наставництво, під час прийняття рішень та виконання ним посадових обов'язків;
- дисциплінованість та старанність при виконанні розпоряджень та вказівок, пов'язаних зі службовою діяльністю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Наставництво на публічній службі вступає значним чинником професійного розвитку публічного управління, що сприяє збереженню, спадкоємності та розвитку накопиченого досвіду, управлінських умінь, навичок та творчих устремлінь, ціннісних традицій публічної служби. Основними функціями наставництва на публічній службі є стратегічна, пріоритетна та забезпечуюча.

Затребуваність соціальної практики наставництва визначається інтересами реалізації кадрового потенціалу всієї системи публічної служби за умов актуалізації процесу професіоналізації діяльності публічних службовців як базової основи підвищення якості та результативності публічного управління. Функціональність наставництва для органу публічної влади полягає у наступному.

1. Зниження порогу переходу потенційних можливостей службової діяльності молодих спеціалістів у фактичні досягнення результативності виконання функціонально-посадових обов'язків.
2. Формування інноваційно-креативного (проактивного) потенціалу публічних службовців.
3. Належне сприйняття публічними службовцями особливостей своєї праці, важливості своєї професійної надійності та організаційної стійкості.
4. Перетворення професійних компетенцій початківців публічної служби у культуру праці публічного службовця.
5. Застосування, розвиток та вдосконалення технологій, форм та методів індивідуальної роботи з персоналом публічної служби.

Ефективність впровадження інституту наставництва у систему публічної служби залежить від зрілості інституційного середовища, в якому розгортається процес його інституціоналізації, а також рівня розвитку внутрішніх факторів, що впливають на цей процес. До зовнішніх факторів інституційного середовища належать організаційно-технологічні (наставництво як сучасна кадрова технологія); політичні (державна кадрова політика); правові (нормативна правова база наставництва); соціальні (функціонування соціального інституту публічної служби).

До основних соціальних факторів, що визначають необхідність інституціоналізації

наставництва, належать: етизація як інституціоналізація моральних основ службової поведінки публічного службовця, створення кодексів службової етики у форматі організаційної культури органу, необхідність збереження ціннісних орієнтирів, реалізації конституційних прав особистості, розвиток публічної служби не лише як інституту інструментальної керованості, а й як комунікативного інституту соціального управління.

Внутрішніми факторами інституціоналізації наставництва на публічній службі виступають соціально-функціональна необхідність наставництва (об'єктивний фактор) та усвідомлена готовність суб'єктів та об'єктів наставництва до практичної реалізації цієї діяльності (суб'єктивний фактор).

Реалізація наставництва допомагає вирішенню правових, політичних, мотиваційно-економічних, організаційних, моральних, професійно-діяльнісних завдань щодо розвитку самого інституту публічної служби. І це визначає соціально-функціональну необхідність інституціоналізації наставництва. Принципово важливою для інституціоналізації наставництва виступає ідея ролі цієї кадрової технології у розвитку інноваційного потенціалу персоналу органів публічної влади.

Література

1. Алюшина Н. О. Компетентнісно орієнтоване наставництво як складова цілісного навчального процесу в професійній підготовці державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 2. С. 12-17.
2. Дзюба Н. Н. Механізми наставництва для підвищення ефективності роботи з молоддю. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2021. Вип. 1. С. 86-97.
3. Карпенко О.М. Відмежування поняття наставництва в Національній поліції України від суміжних понять. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 3. С. 124-128.
4. Літвінова Ю. О. Теоретичні аспекти впровадження наставництва на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5(2). С. 24-27.
5. Новаченко Т. Архетипна природа наставництва як чинника становлення та розвитку авторитету молодих керівників. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Спец. вип. С. 55-63.
6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 25.10.2013 № 189.
7. Публічна служба [Текст] : навч. посіб.; за заг. ред. С. М. Серьогіна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 383 с.
8. Розвадовська Т. В. Наставництво як педагогічний феномен. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 11 : Соціальна робота. Соціальна педагогіка*. 2018. Вип. 24(2). С. 140-147.
9. Сурмін Ю.П., Бідзюра І.П. Соціологія управління: підруч. для студентів ВНЗ. К.: Освіта України, 2012. 688 с.

References

1. Alyushina N.O. Competency-oriented mentoring as a component of the holistic educational process in the professional training of civil servants. *Bulletin of the National Academy of Public*

Administration under the President of Ukraine. 2014. No. 2. P. 12-17.

2. Dzyuba N.N. Mechanisms of mentoring to improve the effectiveness of work with youth. *Social work and social education*. 2021. Issue 1. P. 86-97.

3. Karpenko O.M. Distinguishing the concept of mentoring in the National Police of Ukraine from related concepts. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2021. No. 3. P. 124-128.

4. Litvinova Yu. O. Theoretical aspects of implementation of mentoring at the enterprise. *A young scientist*. 2015. No. 5(2). P. 24-27.

5. Novachenko T. The archetypal nature of mentoring as a factor in the formation and development of the authority of young leaders. *Public administration: theory and practice*. 2013. Special. issue P. 55-63.

6. On the approval of Methodological recommendations for the implementation of the mentoring system for civil servants in state bodies, authorities of the Autonomous Republic of Crimea and their apparatus: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service Issues dated 10/25/2013 No. 189.

7. Public service [Text]: education. guide.; in general ed. S. M. Seryogin; National Acad. state example under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk. region state university example Dnipro: HRANI, 2018. 383 p.

8. Rozvadovska T. V. Mentoring as a pedagogical phenomenon. *Scientific journal of the National Pedagogical University named after M. P. Drahomanov*. Series 11: Social work. Social pedagogy. 2018. Issue 24(2). P. 140-147.

9. Surmin Y.P., Bidzyura I.P. Sociology of management: tutorial. for university students. K.: Education of Ukraine, 2012. 688 p.