

*Беляев Данил Сергеевич*

студент

*Федулеева Диана Александровна*

студентка

Владимирский филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства

и государственной службы при Президенте РФ»

г. Владимир, Владимирская область

## **ТЕХНОЛОГИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА**

### **КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

***Аннотация:** в статье представлен анализ развития технологии наставничества как инструмента подготовки и адаптации кадров для государственной службы Российской Федерации. Авторами рассмотрены процессы исторического развития технологии наставничества в России от локальных практик в органах внутренних дел советского периода до современного состояния. Дана характеристика развитию нормативного правового и методического обеспечения наставничества. Проведен анализ перспектив применения опыта наставничества для совершенствования системы подготовки студентов и отдельных категорий граждан (в частности, ветеранов) к работе в органах публичной власти.*

***Ключевые слова:** наставничество, подготовка кадров, развитие компетенций, государственная служба, методические рекомендации.*

Наставничество является достаточно распространенным механизмом передачи знаний, навыков и опыта в различных сферах образования и профессиональной деятельности. Наставник (также используется термин «ментор») в контексте системы государственной службы – это должностное лицо, обладающее профессиональной подготовкой и опытом трудовой деятельности, имеющее

способности к воспитательной работе, передаче своего опыта молодым специалистам [7, с. 50].

Указать конкретную точку отсчета в истории, когда механизм наставничества начал применяться государственными органами в России, представляется крайне затруднительным. Практики наставничества (или же шефства) применялись и в период Российской Империи, и в различных рабочих коллективах в СССР. В 1970-е гг. в советских правоохранительных органах (в первую очередь, МВД) ведомственными приказами вводится практика стажировок для молодежи, включавшая элементы наставничества. Тогда же появились некоторые аспекты данного механизма, применяющиеся по сей день (например, совет наставников, необходимый для обмена опытом и более эффективной организации наставничества). Период 1991–2011 гг. характеризуется распространением практики наставничества среди различных органов власти, но, как и в советский период, на уровне ведомственных нормативных правовых актов [1, с. 42]. Положения о наставничестве принимаются в МВД, ФСИН, МЧС, Следственном комитете, Минюсте и т. д. В данных актах проявляются и общие подходы. Наставничество предполагалось осуществлять как над молодыми сотрудниками, впервые поступившими на службу, так и над уже действующими служащими в случае необходимости их адаптации к вступлению в новую должность. Среди основных задач наставничества отмечалась адаптация, профессиональное развитие (обучение) и формирование специфических морально-психологических качеств.

Начиная с 2012 г., как результат нового этапа реформирования системы государственной службы, технология наставничества вводится в официальный оборот уже не на ведомственном, а на федеральном уровне. Указом Президента РФ от 07.05.2012 №601 устанавливаются новые принципы кадровой политики органов государственной власти [1, с. 42–43], к которым относятся формирование системы кадровых резервов, расширение практики применения ротации, совершенствование механизмов мотивации и стимулирования труда, а также развитие на государственной службе института наставничества. В 2013 г. Минтруд РФ публикует методический инструментарий по применению наставничества на

государственной гражданской службе. Методика описывала саму систему наставничества, ее цели и задачи, субъекты осуществления, основные этапы (см. Рисунок 1), типовые образцы внутренних актов, формы взаимодействия наставника и наставляемого, основанные на передовом опыте HR, профессионального развития и дистанционного образования.

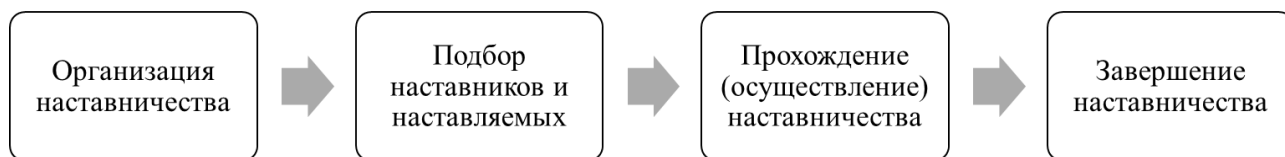


Рис. 1. Основные этапы реализации механизма наставничества на государственной службе [2]

Второй этап развития нормативного правового регулирования наставничества связан с принятием программы развития государственной гражданской службы на 2016–2018 гг. (Указ Президента РФ от 11.08.2016 №403) и сформировал тот подход, который используется органами публичной власти на данный момент. Данный этап реформирования характеризовался всесторонним внедрением в систему формирования кадрового состава органов власти новой системы профессионального развития. В 2017 г. поправки по вопросам профессионального развития внесены в Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [6]. Более подробно система профессионального развития, включая наставничество как вспомогательный механизм, описана в Указе Президента Российской Федерации от 21.02.2019 №68 [5]. В рамках реализации Указа Президента в 2019 г. Правительством было утверждено общее Положение о наставничестве, обозначающее основные права и функции субъектов наставничества, а также задачи данного механизма.

1. Повышение информированности и ускорение адаптации наставляемого.
2. Развитие у наставляемого умений самостоятельно, качественно и своевременно исполнять должностные обязанности.
3. Повышение мотивации наставляемого к служебной деятельности [3].

В 2020 г. Минтрудом РФ разработана и опубликована вторая версия методического инструментария, актуализированная в соответствии с Указом Президента №68 и Положением о наставничестве [2]. Вторая версия сохранила прежнюю структуру, но углубила используемые подходы. В новой методике конкретизированы рекомендации по подбору наставляемого и наставника, включая определение психологического портрета и профессиональных качеств. Раскрыты роли наставника (см. Рисунок 2), типология наставляемых. Расширены рекомендации по подготовке отзыва и проведению интервью с наставляемым на последней, завершающей стадии.



Рис. 2. Роли наставника на государственной гражданской службе, согласно рекомендациям Минтруда РФ [2]

Представляет интерес обширный набор инструментов осуществления наставничества, предлагаемый Минтрудом. Это составление индивидуального плана наставляемого (с указанием мероприятий по ознакомлению с коллективом, должностными обязанностями, изучению теории и практики, выполнению персональных заданий), вводные лекции, пособия и методички в бумажном или электронном форматах, обзорные экскурсии, памятки, проектное наставничество, создание специализированных интернет-ресурсов [2]. Текущее методическое обеспечение наставничества открывает широкие перспективы внедрения цифровых технологий в различных форматах: видеуроки, дистанционные занятия, обратная связь в формате онлайн, геймификация и т. д.

В то же время проблемой видится достаточно ограниченное применение данного формата не в процессе профессионального развития пусть и молодых, но уже государственных служащих, но в системе подготовки кадров для органов власти. В частности, речь идет о вузах, готовящих студентов по направлениям экономики, юриспруденции, государственного и муниципального управления, менеджмента. Говоря о внедрении наставничества в вузах, достаточно перспективной следует признать многоступенчатую модель, описываемую Ю. В. Тюхтиной. Модель из 3 этапов наставничества предполагает качественный переход от наставничества студентами на 1 курсе (с целью адаптации и вовлечения первокурсников в образовательный процесс и различные проекты) к наставничеству специалистами вуза на 2 курсе и наставничеству внешними партнерами (работодателями) на старших курсах для выстраивания трека профессионального развития будущего выпускника [4].

Также наставничество является перспективным инструментом подготовки отдельных категорий граждан, таких как ветераны, к работе в органах власти. Региональные кадровые программы переподготовки ветеранов СВО по специальности «Государственное и муниципальное управление», такие как «Герои-33», «Герои Приморья», «Герои Татарстана», предусматривают обязательное закрепление наставников за ветеранами СВО. Наставниками выступают представители органов государственной власти и местного самоуправления, руководители государственных и коммерческих структур.

Подводя итоги, механизм наставничества в органах государственной власти является проверенной временем практикой, которая прошла путь от локальных инициатив до закрепления наставничества на уровне федеральных нормативных актов и методик. Расширение практики применения наставничества видится перспективным направлением совершенствования подготовки кадров для органов власти.

### ***Список литературы***

1. Каменев Д.А. Концептуальная модель института наставничества на государственной службе / Д.А. Каменев // Управление персоналом и

интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. – Т. 8. №5. – С. 41–46. DOI 10.12737/article\_5dcbc7346b9023.32032323. EDN GHDOIX

2. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0) // Министерство труда и социальной защиты РФ. – URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7> (дата обращения: 05.03.2026).

3. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» №1296 от 7 октября 2019 г. // Собрание законодательства РФ. – 2019. – №41. – Ст. 5670.

4. Тюхтина Ю.В. Система наставничества в вузе как инструмент формирования резерва управленческих кадров / Ю.В. Тюхтина // Государственная служба. – 2026. – Т. 28. №1(159). – С. 101–108. EDN QOVLLY

5. Указ Президента РФ «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» №68 от 21.02.2019 // Собрание законодательства РФ. – 2019. – №8. – Ст. 765.

6. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ от 27.07.2004 // Собрание законодательства РФ. – 2004. – №31. – Ст. 3215.

7. Чуб Н.В. Наставничество как метод кадровой деятельности публичной власти в России / Н.В. Чуб // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: История и право. – 2012. – №2-2. – С. 50–53. EDN RBQZOV