

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОАКТИВНОЙ МОДЕЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА В АДМИНИСТРАЦИИ КУРСКОЙ ОБЛАСТИ

© Е.М. Орлова, Ю.П. Снедкова

Орлова Е. М. – кандидат философских наук, доцент кафедры государственного муниципального управления и права, ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы»

e-mail: family.orlova@yandex.ru

Снедкова Ю. П. – зав. кафедрой государственного муниципального управления и права, кандидат экономических наук, доцент, ГОАУ ВО Курской области «Курская академия государственной и муниципальной службы»

Адрес: 305044, Курск, ул. Станционная, 9, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

51

Актуальность. Проблематика внедрения института наставничества в качестве одного из ключевых методов адаптации молодых государственных гражданских служащих не является инновационной практикой, о чем пишут Н.Н. Клищ и В.А. Январева. Тем не менее на протяжении времени эта форма обучения – наставничество – зарекомендовала себя как наиболее эффективная в сфере профессионального развития и подготовки кадров для органов государственной власти, госкорпораций, малого и среднего бизнеса. Практика наставничества сопряжена с рядом вопросов, которые снижают ее результативность, затрудняют достижение организациями более высоких уровней институционального и кадрового развития.

Стратегические ориентиры системы наставничества требуют постоянной адаптации в соответствии с трансформациями института госслужбы, а также внутренними структурами и организационными изменениями, которые происходят в конкретных госорганах. Более того, необходима корректировка процесса наставничества, поскольку в ходе взаимодействия с наставляемым у наставника появляется возможность глубже оценить его профессиональные сильные и слабые стороны, а также возможность выявить дополнительные направления для повышения уровня компетентности.

Цель исследования. Формирование проактивной модели наставничества в Администрации Курской области.

Задачи исследования: исследование понятийно-сущностных категорий феномена наставничества; обзор целеполагания и задач института наставничества в системе органов государственной власти; анализ эффективности передовых программ и проектов в сфере наставничества (опыт государственных и частных структур); изучение системы нормативно-правового регулирования программ наставничества в государственных органах; разработка алгоритма наставничества в Администрации Курской области; проектирование руководства наставника и наставляемого в Администрации Курской области.

Материалы и методы. При подготовке исследования были использованы теоретические (сравнение, анализ систем знаний, научные теории и концепции наставничества) и эмпирические (изучение литературы и нормативно-правовых актов, ретроспективный метод и прогнозирование, моделирование) методы научного исследования.

Выводы. Исследование практики внедрения наставничества в системе государственной службы, как на федеральном уровне, так и в регионах России, демонстрирует высокие перспективы этой технологии в контексте повышения эффективности государственного управления. Отмечается расширение ее функциональных задач, а также активное совершенствование подходов к внедрению инновационных механизмов, форм и методов реализации наставничества.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: наставничество; нормативно-правовое регулирование; институт наставничества; модель наставничества; государственная служба; социология управления.

Становление и последующее совершенствование отдельных концепций (моделей) наставничества как непосредственно в системе государственного и муниципального управления, так и в частных структурах, некоммерческом секторе экономики, достаточно широко освещается в работах отечественных и зарубежных исследователей, среди которых: Д. А. Беляева, М. А. Селиверстова [11], И. А. Эсаулова [12], И. И. Фаляхов [15] (они описывают такие модели наставничества, как: «традиционное», «партнерское», «групповое», «скоростное», «реверсивное», «виртуальное», «флэш-наставничество»), С. В. Фролова [16], А. Г. Ерофеева [4] и другие. В качестве зарубежных столпов наставнических концепций (менторства) выступают: Д. Гоулмен [1], Т. Гэлви [2], Д. Клаттербак [6], А. Малдерз [5], Дж. Уитмор [13], Д. Фридман [14], Й. Даммерер [3], Б. Дж. Ирби, Дж. Босви [18, 19].

В настоящее время программы наставничества базируются в большей мере на административных и кадровых управленческих решениях по профессиональному, должностному, в том числе личностному развитию государственного гражданского служащего в соответствии с его профессиональными и надпрофессиональными компетенциями, опытом и карьерными амбициями [10]. Процесс наставничества должен быть персонализирован, то есть идейно-смысловое содержание отдельных процедур установленной кадровой технологии должен находиться в прямой зависимости от предыдущего карьерного и жизненного опыта государственного гражданского служащего, на которого эта технология ориентирована.

Объектом наставнического воздействия выступает сотрудник аппарата органов государственной власти – служащий (в определённых ситуациях). Так, стартовый период исполнения обязанностей по государственной гражданской службе предопределяет приоритизацию адаптации к новому статусу и профессиональной социализации в органе государственной власти.

В условиях подготовки к ротации кадров наставничество приобретает особое значение, обусловленное необходимостью накопления профессионального опыта, освоения специфических навыков, а также усвоения норм и моделей поведения, которые адекватны в ситуации кризиса или неопределённости. Процесс формирования кадрового резерва государственной гражданской службы приобретает аспекты, которые связаны с комплексной интерпретацией нового функционала, предполагающего критическую оценку собственных профессиональных ресурсов и возможностей дальнейшего карьерного роста.

В рамках перехода государственного служащего в иной орган государственной власти, наставничество направлено преимущественно на точную идентификацию перспективных направлений профессиональной деятельности, освоение актуальных форм и методов административной практики, а также оперативной адаптации к новым организационно-управленческим механизмам. Особое внимание в данном процессе уделяется формированию ориентации на достижение как количественных, так и качественных результатов, которые строго регламентированы функциональными обязанностями и служебными нормативами.

Цель исследования – формирование проактивной модели наставничества в Администрации Курской области. Обусловленная цель достигается решением таких задач, как:

- исследование понятийно-сущностных категорий феномена наставничества;
- обзор целеполагания и задач института наставничества в системе органов государственной власти;
- анализ эффективности передовых программ и проектов в сфере наставничества (опыт государственных и частных структур);
- изучение системы нормативно-правового регулирования программ наставничества

в государственных органах;

- разработка алгоритма наставничества в Администрации Курской области;
- проектирование руководства наставника и наставляемого в Администрации Курской области.

Материалы и методы. При подготовке данной работы были использованы теоретические (анализ систем знаний, научные теории и концепции наставничества) и эмпирические (изучение литературы и нормативно-правовых актов, ретроспективный метод и прогнозирование, моделирование).

Результаты исследования. Наставничество на гражданской службе осуществляется лицами, имеющими значительный опыт работы в определенной сфере, в целях содействия профессиональному развитию гражданских служащих, направленному на формирование знаний и умений, необходимых для обеспечения служебной деятельности на высоком профессиональном уровне, и воспитания добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей¹.

Актуальность наставничества как современной технологии профессионального роста государственных служащих подтверждается положениями Указа Президента России от 21.02.2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»². В этом документе наставничество рассматривается как инструмент формирования профессиональных компетенций и навыков, необходимых для быстрой адаптации к условиям государственной службы с учетом специфики работы конкретного государственного органа. Именно в этом Указе была поставлена задача по созданию Положения о наставничестве, которое было впоследствии утверждено Постановлением Правительства России³ от 7.10.2019 г. № 1296⁴.

Кадрово-технологический потенциал наставничества как инструмента профессионального развития государственных служащих сохраняют высокую актуальность, в том числе в отношении молодых управленцев [8, 20]. В рамках исполнения поручения Президента Российской Федерации В.В. Путина на регулярной основе реализуется всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России»⁵. Один из сезонов проекта продемонстрировал значительный интерес со стороны потенциальных участников – было подано более 230 тысяч заявок. Впервые, помимо основного направления конкурса, участникам была предоставлена возможность проявить профессиональные компетенции в специализированных при непосредственном участии профильных экспертов.

Дополнительным фактором, который способствует росту значимости института наставничества, выступает усиление внимания к гендерному компоненту в системе государственной службы. В современных условиях целенаправленно выстроенная и результативно функционирующая система наставничества рассматривается как один из действенных механизмов преодоления гендерной диспропорции в политическом и

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5727.

² Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2019. № 8. Ст. 765.

³ Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://government.ru/> (дата обращения: 04.12.2024).

⁴ Постановление Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2019. № 41. Ст. 5727.

⁵ Официальный сайт всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России» [Электронный ресурс]. URL: <https://лидерыроссии.рф/> (дата обращения: 04.12.2024).

административном управлении. Гендерная асимметрия, которая сохраняется в российской политике, проявляется в ограниченном участии женщин в принятии стратегически значимых решений и определении направлений социально-экономического развития государства [7].

Значение наставничества как методы профессионального развития приобретает особую актуальность в свете возрастающего влияния гендерного фактора в системе государственной службы. В современных реалиях наставничество, которое обладает четкой целевой ориентацией и демонстрирующее высокую результативность, становится действенным механизмом для снижения гендерного неравенства, которое по-прежнему проявляется в российской политике, где «свидетельствует прежде всего об отстранении женщин от возможности определять вектор политического и социально-экономического развития страны» [7].

В настоящее время в Российской Федерации ключевые наставнические программы и проекты сконцентрированы под протекцией флагманской президентской платформы АНО «Россия – страна возможностей»⁶. Также заслуживает внимание образовательная программа «Наставничество» Мастерской управления «Сенеж»⁷. Программу «Наставничество» впервые провели в 2018 году. За это время её прошли 1100 человек. 2021 год стал знаковым для Мастерской управления: участие приняли 338 наставнических пар, что стало самым большим по числу одновременно проходящих подобное обучение пар. Миссия образовательной программы «Наставничество» заключается в том, чтобы дать каждому участнику возможность максимально самореализоваться через создание взаимной пользы для себя, команды, общества и страны.

В 2018 году Фондом «Сколково» (Московская школа управления)⁸ совместно с кружковым движением Национальной технической инициативы (НТИ) и Агентством стратегических инициатив (АСИ)⁹ была начата реализация нового образовательного проекта «Академия наставников». О запуске масштабной платформы, призванной помочь профессионалам в высокотехнологичных областях передавать свой опыт молодежи, было объявлено еще на всероссийском форуме «Наставник – 2018». Проект «Кружковое движение НТИ» поддерживается Министерством просвещения Российской Федерации¹⁰.

За 2022-2023 годы в рамках проекта «Мастерская наставников», организованного совместно с инновационным центром «Сколково», более 350 человек прошли обучение и получили статус бизнес-наставника. Только за прошлый год на участие в проекте было подано 900 заявок от участников из 78 регионов нашей страны, по результатам проекта 190 участников получили сертификаты бизнес-наставника¹¹.

Все больший профессиональный авторитет приобретает федеральный проект «Флагины образования», реализуемый в рамках плана основных мероприятий по проведению в Российской Федерации Года педагога и наставника¹², утвержденного распоряжением

⁶ Официальный сайт АНО «Россия – страна возможностей» [Электронный ресурс]. URL: <https://rsv.ru/> (дата обращения: 04.12.2024).

⁷ Официальный сайт Мастерской управления «Сенеж» [Электронный ресурс]. URL: <https://senezh.rsv.ru/> (дата обращения: 05.12.2024).

⁸ Официальный сайт Школы управления «Сколково» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/> (дата обращения: 05.12.2024).

⁹ Официальный сайт Школы управления «Сколково» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.skolkovo.ru/> (дата обращения: 05.12.2024).

¹⁰ Официальный сайт Министерства просвещения Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.gov.ru/> (дата обращения: 06.12.2024).

¹¹ Официальный сайт Федерального агентства по делам молодежи [Электронный ресурс]. URL: <https://myrosmol.ru/> (дата обращения: 07.12.2024).

¹² Указ Президента Российской Федерации от 27.06.2022 № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2022. № 27. Ст. 4817.

Правительства РФ¹⁴ от 18 февраля 2023 г. № 399-р¹⁴.

Одним из ключевых аспектов является нормативно-правовое обеспечение программ наставничества в органах государственной власти. Впервые идея внедрения современных технологий управления персоналом в государственном секторе Российской Федерации была зафиксирована в Указе Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 «О Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)»¹⁵. Документ определял приоритеты в виде внедрения прогрессивных методов работы с кадрами и повышения профессионального уровня госслужащих, а также создания условий для повышения эффективности их деятельности. При этом, несмотря на акцент на развитие кадровых технологий, конкретные меры, которые связаны с наставничеством, в данном Указе не были детализированы.

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»¹⁶ особое внимание было уделено разработке предложений по внедрению и развитию института наставничества в кадровой технологии.

На основании положений данного нормативно-правового акта предполагалось внести коррективы в Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»¹⁷. В частности, предлагалось дополнить статью 60 указанного закона, регламентирующую ключевые принципы и приоритеты кадровой политики, новым положением о предоставлении практической поддержки гражданским служащим, впервые поступившим на службу, в целях формирования профессиональных навыков и необходимых компетенций.

Также предлагалось расширить статью 62 того же закона, касающуюся профессионального развития государственных служащих, за счет включения норм, характеризующих наставничество как механизм адаптации новых сотрудников [9] к условиям государственной службы и содействия в освоении им должностных обязанностей. При этом отмечалось, что регламент наставничества должен разрабатываться и утверждаться Правительством Российской Федерации.

Позднее Правительство Российской Федерации поручило Министерству труда и социальной защиты Российской Федерации¹⁸ создать методические материалы по реализации наставничества в государственной гражданской службе. Итоговый документ, датированный 18 ноября 2013 года, и по сей день является основополагающим нормативным ресурсом, регулирующим внедрение наставнических практик в государственном

¹³ Официальный сайт Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://government.ru/> (дата обращения: 04.12.2024).

¹⁴ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 18.02.2023 № 399-р «Об утверждении плана основных мероприятий по проведению в РФ Года педагога и наставника» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2023. № 10. Ст. 1711.

¹⁵ Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 № 261 «О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2009. № 11. Ст. 1277.

¹⁶ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2012. № 11. Ст. 2338.

¹⁷ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.

¹⁸ Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения: 08.12.2024). Методический инструментальный по применению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации: Министерство труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/7> (Дата обращения: 08.12.2024).

управлении. В нем содержится модель наставничества, сформированная на основе как отечественного, так и международного опыта, а также подробно описаны ключевые этапы внедрения, особенности реализации и требования к организационному и документальному сопровождению наставнической деятельности.

Согласно данному документу, реализация наставничества предполагает четыре этапа:

- организация наставничества;
- назначение наставников и определение лиц, в отношении которого осуществляется наставничество;
- прохождение наставничества;
- завершение наставничества.

Каждый из этапов реализации наставничества обладает определенной спецификой, обуславливающей особенности его содержания и организационно-методического обеспечения. На первом этапе осуществляется нормативно-правовое и организационное обеспечение процесса, где принимаются необходимые локальные акты, назначаются ответственные лица, определяются приоритетные формы и модели наставничества с учетом специфики деятельности органа государственной власти. Второй этап связан с распределением ролей между участниками процесса, где формируются пары «наставник-подопечный» с учетом профессиональных компетенций, уровня квалификации, потенциальной совместимости участников взаимодействия. На третьем этапе происходит реализация мероприятий, которые предусмотрены планом наставничества. Здесь утверждаются конкретные формы, методы и инструменты сопровождения профессионального развития подопечного, обеспечивающие эффективность коммуникации и обратной связи. На заключительном этапе предполагается проведение итоговой оценки результатов наставничества, включая анализ достигнутых компетенций, степени выполнения намеченных целей, а также получение обратной связи от обеих сторон с целью последующей оптимизации механизма наставнического взаимодействия.

В соответствии со схемой, которая представлена в методических рекомендациях, каждый из этапов наставничества включает перечень рекомендуемых мероприятий, направленных на повышение реализации данной практики. Однако анализ предложенной модели показывает, что внимание сосредоточено преимущественно на формализованных аспектах организации наставнической деятельности: регламентировании процедур, распределении ролей, структурировании этапов и планировании мероприятий. В то же время, вне поля зрения методических разработок остаются такие ключевые элементы наставничества, как передача поведенческих установок, норм корпоративной культуры, а также развитие неформальных коммуникаций между наставниками и подопечным. Межличностные аспекты взаимодействия, играющие существенную роль в формировании профессиональной идентичности и адаптации в коллективе, не получают должного отражения в нормативных документах, что может снижать общую результативность наставнической практики.

К 14 апреля 2020 г. был выпущен проект методического инструментария (Версия 2.0)¹⁹. В проекте конкретизированы этапы реализации наставнической деятельности с учетом актуализированной нормативно-правовой базы. Акцент сделан на усилении контроля за работой наставников, разработке и внедрении локально-нормативных документов, регламентирующих процессы наставничества, а также на системе материального и нема-

¹⁹ Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации: Министерство труда и социальной защиты РФ от 18.10.2013 [Электронный ресурс]. URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gosszluzhba/16/7> (Дата обращения: 08.12.2024).

териального поощрения участников. Существенное внимание уделяется индивидуальным личностным особенностям подопечных и формированию соответствующих методических подходов к взаимодействию с ними. Кроме того, документ содержит уточненные критерии подбора наставников, сформулированные в соответствии с актуальными потребностями органов государственной власти, а также на мерах материального и нематериального стимулирования участников. Особое значение придается индивидуальным личностным характеристикам подопечных и формированию подходов к работе с ними. В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» отдельное внимание было уделено разработке предложений, которые направлены на внедрение и развитие института наставничества в качестве инструмента кадровой политики.

На основе положений указанного нормативно-правового акта предполагалось внесение поправок в статьи № 79-ФЗ от 27.07.2004. В частности, предлагалось расширить содержание статьи 60, устанавливающей базовые принципы и ключевые направления формирования кадрового состава государственной гражданской службы, за счет включения положения о предоставлении практической помощи гражданским служащим, впервые принятым на службу, в целях развития у них профессиональных навыков и компетенций, необходимых для успешной деятельности.

Аналогичным образом, в статью 62 того же закона, регулиующую вопросы профессионального роста гражданских служащих, предлагалось внести дополнения, формализующие наставничество как форму деятельности, направленную на адаптацию новых сотрудников к условиям прохождения гражданской службы и обеспечение их подготовки к эффективному исполнению служебных обязанностей. Согласно предложенным изменениям, порядок организации наставнической деятельности подлежит утверждению на уровне Правительства Российской Федерации.

Впоследствии Правительством Российской Федерации было поручено Министерству труда и социальной защиты Российской Федерации разработать комплекс методических материалов, обеспечивающих реализацию института наставничества в системе государственной службы. Подготовленный документ от 18 ноября 2013 года до настоящего времени сохраняет статус ключевого нормативного источника в области правового и методического регулирования наставничества в государственном управлении. В его структуре представлена модель наставнической практики, основанная на обобщении передового опыта как российского, так и зарубежного уровня. Документ детально освещает этапы реализации и наставничества, специфику каждого из них, а также устанавливает требования к организационному и документальному обеспечению соответствующих процессов.

Следующим документом, в котором упомянуто о необходимости внедрения и развития наставничества на государственной гражданской службе является Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.07.2019 № 1646-р План мероприятий («дорожная карта»), в котором изложен план мероприятий по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 гг. . Он предполагает разработку в рамках единой информационной системы сервисов, направленных на внедрение интерактивного наставничества по отдельным направлениям профессиональной служебной деятельности.

²⁰ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.07.2019 № 1646-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 годы» [Текст] // Собрание законодательства РФ. 2019. № 31. Ст. 4669.

Следует отметить, что вопросы развития института развития наставничества в системе государственной службы начали рассматриваться сравнительно недавно. В рамках данной повестки были разработаны комплексные нормативные и методические документы, акцентирующие необходимость интеграции наставничества в деятельность государственных органов как составной части модернизации государственной службы. Однако стратегический подход к планированию и реализации этой инициативы на государственном уровне пока остается недостаточно проработанным.

Несмотря на появление методических рекомендаций, в которых достаточно подробно изложены механизмы внедрения наставничества в государственных организациях, практическая реализация ограничивается преимущественно формальными мерами. Внедрение наставнических практик в значительной степени осуществляется по инициативе отдельных учреждений, без системной поддержки и без использования действенных управленческих инструментов. Более того, наблюдается тенденция к формализации наставничества, что снижает его потенциал как эффективного инструмента профессионального развития.

Таким образом, существующая нормативно-правовая база, регулирующая наставничество в системе государственной службы Российской Федерации, требует дальнейшего совершенствования, а вопросы эффективности реализации данных подходов остаются предметом научной и практической дискуссии.

Отправным упоминанием о внедрении новейших кадровых технологий на государственной службе Российской Федерации является Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 «О Федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)». В нем одним из основных направлений деятельности являлось внедрение эффективных технологий и современных методов кадровой работы, направленных на повышение профессиональной компетентности государственных служащих, обеспечение условий для их результативной профессиональной служебной деятельности. Однако об использовании конкретных механизмов наставничества упомянуто не было.

В Указе Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» данному направлению выделили отдельную строку в части разработки предложений по внедрению и развитию данного института как кадровой технологии.

При всём многообразии применяемых моделей наставничества в них отражаются и представляются прежде всего процессы наставнической деятельности и регламентация субъектно-объектных отношений при реализации данной кадровой технологии.

По нашему мнению, модельная систематизация наставничества должна быть определена с позиций принципов его институционального видения. Эти принципы по своей сущности определяют деятельностные основы внедрения и развития данного института. К ним следует отнести: а) оценочную деятельность по его состоянию и возможностям перспективного институционального развития; б) формирование критериальной обусловленности его эффективности; выбор основных направлений предстоящих преобразований по всем компонентам матрицы институциональной структуры системы государственной службы.

Одним из фундаментальных принципов является необходимость достижения полной институционализации наставничества в качестве базовой кадровой технологии в системе управления персоналом государственной службы. Реализация данного принципа будет способствовать устойчивому закреплению эффективности наставничества за счет решения задач, направленных на его дальнейшее совершенствование в рамках реализации кадровых стратегий государственных органов.

Для реализации данного принципа необходимо представить модельный базис процесса институционализации кадровой технологии наставничества на государственной службе, отражающий уже значительный обобщенный опыт применения в кадровой практике управления её персоналом.

Основанием модельной систематизации наставничества на государственной гражданской службе в аппарате Администрации Курской области служит структурно-логическая схема институциональной модели наставничества как базовой кадровой технологии (Рисунок 1).



Рисунок 1. Модель наставничества как базовой кадровой технологии
Figure 1. The mentoring model as a position of personnel technology

Данный подход позволяет определить перспективы системной завершенности процесса институционализации, поскольку речь идет о сложном, динамичном и ориентированном на результат механизме трансформации теоретических положений, касающихся воспроизводства, развития и эффективного использования кадрового потенциала государственной службы, в систему практико-ориентированных действий. Такая система представляет собой совокупность мероприятий, реализуемых по различным направлениям в рамках функционирования института профессиональной социализации [6, с. 174].

Ключевой задачей в сфере государственной кадровой политики также является правовое оформление функционально-целевой направленности наставничества как важнейшего инструмента профессиональной адаптации и социализации государственных служащих. Наряду с этим, особое значение приобретает формирование эффективной системы управления процессами внедрения и развития институциональных механизмов наставничества, рассматриваемого как стратегически значимая кадровая технология, способствующая достижению приоритетных целей государственной кадровой политики и повышению эффективности функционирования системы государственного управления.

Не менее значимым является построение модельной систематизации кадровой технологии наставничества, которая позволяет определить условия, обеспечивающие ее наибольшую эффективность в процессе развития. Эффективная реализация данной технологии требует высокой степени научной проработанности, наличия методического сопровождения и процедурной обоснованности, основанной на анализе как отечественного, так и зарубежного опыта государственной службы, а также на примерах из иных сфер профессиональной деятельности.

Эффективное внедрение наставничества в систему государственной службы в значительной мере зависит от наличия целостной, юридически выверенной нормативной базы, а также от четкого локального регулирования кадрово-технологических взаимодействий между руководителями государственных органов, их структурными единицами, субъектами наставничества и государственными служащими, выступающими в роли объектов наставнического воздействия. Важным фактором, определяющим успешность реализации наставнических моделей, выступает уровень организационной и регламентной готовности всех участников процесса – как со стороны наставников, так и со стороны профессиональной подготовки у всех участников наставнического взаимодействия, включая управленческий персонал, специалистов кадровых служб, членов специализированных советов и самих наставников.

Важным дополнением, повышающим эффективность реализации наставнических практик, выступает включение этносоциальных компонентов в их содержание. Это требует нормативного определения целей и задач наставничества с учетом специфики регионального развития, особенно в субъектах Российской Федерации, которые характеризуются значительным этнокультурным разнообразием либо доминированием коренных народов.

Наставник, осуществляющий профессиональную деятельность в поликультурной среде, должен обладать необходимым набором знаний и умений, способствующих формированию у подопечного региональной социокультурной компетентности [17]. Указанная компетенция охватывает осознание культурных и ментальных характеристик местного населения, понимание его ценностных установок, коммуникативных традиций, а также знание исторического контекста, социальных норм, обычаев и регионально обусловленной лексики. Ключевым аспектом становится умение эффективно применять данные знания в процессе делового и межличностного взаимодействия, что позволяет достигать устойчивого взаимопонимания и конструктивного взаимодействия с представителями региональных сообществ.

Реализация наставнических технологий, ориентированных на раскрытие гендерного потенциала в системе государственной службы, представляет собой важный инструмент формирования условий для адаптации, активного включения и удержания женщин в профессиональной среде. Подобный подход способствует не только карьерному росту и профессиональному продвижению женщин, но и общему повышению качества государственного управления за счет выработки кадровых решений, лишенных влияния гендерных стереотипов.

На сегодняшний день статус наставника не зафиксирован в должностных регламентах государственных служащих, что обусловлено отсутствием соответствующей позиции в штатных структурах государственных органов. В этой связи представляется целесообразным разработать и внедрить нормативные дополнения в должностные регламенты для определенных категорий должностей. Эти дополнения должны закреплять статус государственного служащего, наделяемого функциями наставника в соответствии с локально-нормативными актами конкретного органа государственной власти.

Дополнительным необходимым условием эффективного функционирования института наставничества выступает наличие формализованной процедуры, документально подтвержденной и обеспеченной информационно-аналитической поддержкой, включающей системный сбор, обработку и использование данных. Критически значимых для результативной реализации данной кадровой технологии. При этом должны учитываться особенности профессиональной деятельности, индивидуальные качества государственных служащих, а также контекстные условия, в которых осуществляется наставническая деятельность.

Необходимость формирования целостной модели институционализации наставничества в системе государственной службы также обусловлена тем, что процесс управления развитием данного кадрового института требует избавления от ошибок и недостатков, имевших место в процессе становления других социально-технологических механизмов.

Подводя промежуточный итог, следует подчеркнуть, что в настоящее время отсутствует нормативное закрепление статуса наставника в должностных регламентах государственных служащих. В целях преодоления этого пробела необходимо внедрение соответствующих положений в нормативные документы, определяющих статус и функционал наставника в структуре государственной службы.

Под проактивной моделью наставничества, предлагаемой в концепте настоящей исследовательской работы к реализации в аппарате Администрации Курской области²¹, обоснованно понимать систему мер и действий наставника и наставляемого по обоюдному профессиональному развитию и карьерному продвижению.

Одной из важных задач института наставничества в системе государственной службы заключается в формировании у молодых специалистов, поступивших на должности гражданской службы, необходимого уровня профессиональных знаний и компетенций, обеспечивающих качественное исполнение ими служебных обязанностей. Наряду с этим, важным аспектом наставнической деятельности выступает знакомство новых служащих со специфическими особенностями прохождения государственной службы в конкретном органе государственной власти.

Институализация наставничества в органах государственной власти и местного самоуправления выступает в качестве нормативно закреплённой устойчивой формы организации и регулирования процесса социализации жизнедеятельности личности. Что происходит с помощью освоения накапливаемых и передаваемых от наставника к

²¹ Официальный сайт Губернатора и Правительства Курской области. [Электронный ресурс]. URL: <https://kursk.ru/> (дата обращения: 07.12.2024).

наставляемому образцов поведения, ценностей, традиций, определяемых обществом и мотивационными целями профессионализации общественного труда.

Выводы. Таким образом, наставничество на государственной гражданской службе осуществляется лицами, имеющими значительный опыт работы в определенной сфере, в целях содействия профессиональному развитию гражданских служащих, направленному на формирование знаний и умений, необходимых для обеспечения служебной деятельности на высоком уровне, и воспитания добросовестного отношения к исполнению должностных обязанностей.

Здесь модельный базис представляет собой разработку моделей реализации института наставничества в соответствии с его институциональной матрицей. В данном исследовании предложен наставнический комплекс, включающий следующие модели:

- социально-функциональная необходимость, матричная основа и вектор системно-институционального развития государственной службы;
- социально-функциональная необходимость институционализации наставничества на государственной службе;
- модель наставничества как базовой кадровой технологии;
- модель нормативной регламентации наставнической деятельности;
- модель управления профессиональной карьерой государственных служащих;
- статусно-ролевая модель наставничества;
- модель алгоритма разработки и внедрения показателей и критериев эффективности кадровой технологии наставничества;
- модель профессионализации наставнической деятельности;
- модель коммуникативной компетентности наставника (ментора) на государственной службе.

Модель наставничества на государственной гражданской службе в аппарате Администрации Курской области должна содержать:

- ценностно-целевые доминанты наставника Администрации Курской области (ценности персонифицированные, носителем которых является наставник, ценности наставника для наставляемого и ценности наставника, потенциально полезные для различных общественных и политических групп);
- формы работы наставника (ментора) и наставляемого (менти): индивидуальные встречи, экспресс-встречи, коммуникации с использованием мессенджеров, развивающие проекты, конференции или форумы, общение с более опытными людьми (представителями деловых сообществ – «Дигория», «Эльбрус» и т.д.), участие в профессиональных и деловых встречах и событиях, коммуникационных площадках («Петербургский международный экономический форум», «Московский финансовый форум», «Среднерусский экономический форум», «Восточный экономический форум», «Петербургский международный юридический форум»);
- четко сформированные этапы работы (подготовительный, работа с наставляемым, завершающий);
- возможные запросы наставляемого, а также определенный в соответствии с ними механизм работы наставника Администрации Курской области (по «покрытию» запросов). В данном компоненте фигурируют: развитие лидерских компетенций, достижение амбициозных целей в текущей профессиональной (служебной) деятельности, решение конкретной управленческой ситуации, треки личного развития, запрос о карьерном продвижении;
- соглашение о развитии с указанием: периода наставнического взаимодействия, примерной частоты встреч (с указанием инициатора встречи), допустимого количества обращений наставляемого (как часто наставляемый может обращаться к наставнику за

помощью и советами между встречами), приоритетных способов связи (для наставника), приоритетных способов связи (для наставляемого), для какой информации вы бы хотели обеспечить конфиденциальность, механизма действий (в случае необходимости отмены встречи), плана разрешения возможных разногласий;

– индивидуальный план развития наставляемого.

ЛИТЕРАТУРА

1. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект на работе = Working with Emotional Intelligence / Д. Гоулман. — М.: «АСТ», 2009. — 480 с. — Текст : непосредственный.
2. Гэлви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Гэлви. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 304 с. — Текст : непосредственный.
3. Даммерер, Й. Тьюторство и коучинг как особые формы наставничества при вхождении в профессию молодых учителей / Й. Даммерер, В. Циглер, С. Бартонек. — Текст : электронный // Ярославский педагогический вестник. — 2019. — № 1(106). — С. 56-69. — URL : https://vestnik.yspu.org/releases/2019_1/11.pdf?ysclid=mcasojilrp13730496 (дата обращения : 12.02.2025)
4. Ерофеева, А. Г. Наставничество, тьюторинг, менторинг, коучинг: дефинитивный анализ / А. Г. Ерофеева. — Текст : электронный // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: сб. материалов V Междунар. науч. конф. (Донецк, 17–18 ноября 2020 г.); под общ. ред. С.В. Беспаловой. Том 6. Часть 1. — Донецк: Изд-во ДонНУ, 2020. — С. 43-46. — URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=otixln&ysclid=mcatezvvp212743907> (дата обращения : 12.02.2025)
5. Игнатьева, Е.В. Исследование готовности преподавателей университета к осуществлению наставнической деятельности / Е.В. Игнатьева, Ю.В. Рябкова // Перспективы Науки и Образования. - 2018. -№ 4 (34). - С. 45-51.
6. Клаттербак, Д. Командный коучинг на рабочем месте технология создания самообучающейся организации / Дэвид Клаттербак; пер. с англ. Ю. С. Титовой. — М.: Эксмо, 2008. - 282 с. — Текст : непосредственный.
7. Кеменев, Д.А. Наставничество в системе государственной службы Российской Федерации: монография / Д.А. Кеменев. — М.: МАКС Пресс, 2023. — 300 с. — Текст : непосредственный.
8. Кеменев, Д. А. Принципы совершенствования кадровой технологии наставничества на государственной службе / Д. А. Кеменев // Социально-гуманитарные знания. — 2019. — № 6. — С. 261-270. — Текст : непосредственный.
9. Орлова, Е.М. Инновационный потенциал личности в условиях современной образовательной среды вуза / Е.М. Орлова, М.С. Филиппович // Коллекция гуманитарных исследований. — 2024. — № 3 (40). — С. 63-72. — URL : <https://www.j-chr.com/jour/article/view/477> (дата обращения : 09.03.2025)
10. Туркулец, Н.К. Формирование трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников организации по социально-управленческой технологии коучинга: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук по специальности 22.00.08 «Социология управления»: Наталья Константиновна Туркулец. — Москва : ИСПИ РАН, 2006. - 151 с. — Текст : непосредственный.
11. Селиверстова, М. В. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях / М. В. Селиверстова, Д. А. Беляева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2019. — № 3-2. — С. 110-116. — DOI 10.24411/2500-1000-2019-10671. — EDN LIRQDU.
12. Эсаулова, И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития

персонала зарубежных компаний / И. А. Эсаулова // Стратегии бизнеса. – 2017. – № 6 (38). – С. 8-13. – URL : <https://www.strategybusiness.ru/jour/article/view/329/299?ysclid=mc344kzr459357996> (дата обращения : 12.02.2025)

13. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, Развитие людей, Высокая эффективность = Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose / Дж. Уитмор. — М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. — 168 с. — Текст : непосредственный.

14. Фридман, Д. Правовые системы, сильно непохожие на нашу / Д. Фридман, П. Лисон, Д. Скарбек; пер. англ.: А. Нефедов, Д. Коваленко. - М.: [б. и.] ; Челябинск : Социум, 2024. — 454 с. — Текст : непосредственный.

15. Фаляхов И. И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности / И.И. Фаляхов // КПЖ. - 2016. - №2-1 (115). - С. 45-50. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25751770> (дата обращения : 12.02.2025). – Режим доступа : научная электронная библиотека Elibrary. – Текст : электронный.

16. Фролова, С. В. Наставничество и менторинг: анализ понятий / С. В. Фролова, Н. Д. Базарнова // Проблемы современного педагогического образования. - 2018. - № 61-2. - С. 213-215. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-i-mentor-ing-analiz-ponyatiy?ysclid=mcasvnx4mq511020236> (дата обращения : 12.02.2025) – Режим доступа : научная электронная библиотека КиберЛенинка. – Текст : электронный.

17. Филиппович, Ю.С. Профессиональное выгорание: опыт культурнофилософского осмысления / Ю. С. Филиппович // Этюды культуры. Культурный код : сб. материалов Междунар. молодежной науч.-практ. конф., посвящ. 30-летию Института искусств и культуры Томского государственного университета (Томск, 28–29 ноября 2024 г.). – Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2025. – С. 87-90.

18. Irby, B.J. Editor's Overview: Mentoring, Tutoring, and Coaching. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning / B.J. Irby. - 2012. - № 20(3). - 297–301. – URL : <https://doi.org/10.1080/13611267.2012.708186>

19. Irby, B. J. Editor's overview: tutoring and coaching. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning. - 2018. - № 26 (3). - 245–248 / B. J. Irby, J. Boswell, S. Jeong, E. Pugliese. – URL : <https://doi.org/10.1080/13611267.2018.1511955>

20. Topping, K.J. The effectiveness of peer tutoring in further and higher education: A typology and review of the literature / K.J. Topping // High Educ – 1996. - № 32. – P. 321–345. – URL : <https://doi.org/10.1007/BF00138870>

Получена: 13.03.2025 г.

Принята к публикации: 24.05.2025 г.

FORMATION OF A PROACTIVE MENTORING MODEL IN THE ADMINISTRATION OF THE KURSK REGION

© Elena M. Orlova, Yulia P. Snedkova

Elena M. Orlova – Candidate of Sciences in Philosophy, Associate Professor of the Department of State Municipal Administration and Law, Kursk Academy of State and Municipal Service

e-mail: family.orlova@yandex.ru

Yulia P. Snedkova – Head of the Department of State Municipal Administration and Law, Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor, Kursk Academy of State and Municipal Service

Address: 305044, Kursk, Stantsionnaya str., 9, Russian Federation

ABSTRACT

Relevance. The problem of introducing the institute of mentoring as one of the key methods of adaptation of young government civil servants is not an innovative practice, as N.N. Klishch and V.A. Yanvareva write. Nevertheless, over time, this form of training – mentoring – has proven to be the most effective in the field of professional development and training for government agencies, state corporations, and small and medium-sized businesses. Mentoring practice is associated with a number of issues that reduce its effectiveness and make it difficult for organizations to achieve higher levels of institutional and human development.

The strategic guidelines of the mentoring system require constant adaptation in accordance with the transformations of the institution of civil service, as well as internal structures and organizational changes that occur in specific government agencies. Moreover, it is necessary to adjust the mentoring process, since during the interaction with the mentee, the mentor has the opportunity to better assess his professional strengths and weaknesses, as well as the opportunity to identify additional areas for improving the level of competence.

Purpose. Formation of a proactive mentoring model in the Administration of the Kursk region.

Objectives: to study the conceptual and essential categories of the mentoring phenomenon; to review the goals and objectives of the institute of mentoring in the system of public authorities; to analyze the effectiveness of advanced programs and projects in the field of mentoring (the experience of public and private structures); to study the system of regulatory and legal regulation of mentoring programs in government agencies; to develop an algorithm for mentoring in the Administration of the Kursk region; designing the guidance of a mentor and mentee in the Administration of the Kursk region.

Materials and methods. Theoretical (comparison, analysis of knowledge systems, scientific theories and concepts of mentoring) and empirical (study of literature and normative legal acts, retrospective method and forecasting, modeling) methods of scientific research were used in the preparation of the study.

Conclusions. The study of the practice of introducing mentoring in the public service system, both at the federal level and in the regions of Russia, demonstrates the high prospects of this technology in the context of improving the effectiveness of public administration. The expansion of its functional tasks is noted, as well as the active improvement of approaches to the introduction of innovative mechanisms, forms and methods of mentoring.

KEYWORDS: mentoring; regulatory and legal regulation; institute of mentoring; mentoring model; public service; sociology of management.

REFERENCES

1. Goulman D. Emocional'nyj intellekt na rabote = Working with Emotional Intelligence. — M.: «AST», 2009. — 480 s.
2. Gelvi T. Rabota kak vnutrennyaya igra. Raskrytie lichnogo potentsiala. — Moskva : Mann, Ivanov i Ferber, 2018. — 304 s.
3. Dammerer, J. T'yutorstvo i kouching kak osobye formy nastavnichestva pri vkhozhdenii v professiyu molodykh uchitelej / J. Dammerer, V. Cigler, S. Bartonek // YArslavskij pedagogicheskij vestnik. — 2019. — № 1(106). — S. 56-69
4. Erofeeva, A. G. Nastavnichestvo, t'yutoring, mentoring, kouching: definitivnyj analiz / A. G. Erofeeva // Doneckie chteniya 2020: obrazovanie, nauka, innovacii, kul'tura i vyzovy sovremennosti: Materialy V Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii, Doneck, 17–18 noyabrya 2020 goda / Pod

- obshchey redakciej S.V. Bepalovoj. Tom 6. CHast' 1. – Doneck: Izdatel'stvo DonNU, 2020. – S. 43-46.
5. Ignat'eva E. V., Ryabkova YU. V. Issledovanie gotovnosti prepodavatelej universiteta k osushchestvleniyu nastavnicheskoy deyatel'nosti // *Perspektivy Nauki i Obrazovaniya*. – 2018. – № 4 (34). – S. 45-51.
6. Klattebak D. Komandnyj kouching na rabochem meste tekhnologiya sozdaniya samoo-buchayushchiesya organizacii / Devid Klattebak; [per. s angl. YU. S. Titovoj]. — Moskva : Eksmo, 2008. — 282 s.
7. Kemenev, D. A. Nastavnichestvo v sisteme gosudarstvennoj sluzhby Rossijskoj Federacii [Tekst]: monografiya/ D. A. Kemenev. – M.: MAKSS Press, 2023. – 300 s.
8. Kemenev, D. A. Principy sovershenstvovaniya kadrovoj tekhnologii nastavnichestva na gosudarstvennoj sluzhbe / D. A. Kemenev // *Social'no-gumanitarnye znaniya*. – 2019. – № 6. – S. 261-270.
9. Orlova, E. M. Innovacionnyj potencial lichnosti v usloviyah sovremennoj obrazovatel'noj sredy vuza / E. M. Orlova, M. S. Filippovich // *Kollekciya humanitarnyh issledovanij*. – 2024. – № 3(40). – S. 63-72.
10. Turkulec N.K. Formirovanie trudovoj motivacii i korporativnogo povedeniya sotrudnikov organizacii po social'no-upravlencheskoj tekhnologii kouchinga: Dis. ... kand. sociol. nauk: 22.00.08 Moskva, 2006 151 s.
11. Seliverstova, M. V. Sravnitel'nyj analiz modelej nastavnichestva v sovremennyh usloviyah / M. V. Seliverstova, D. A. Belyaeva // *Mezhdunarodnyj zhurnal humanitarnyh i estestvennyh nauk*. – 2019. – № 3-2. – S. 110-116. – DOI 10.24411/2500-1000-2019-10671. – EDN LIRQDU.
12. Esaulova, I. A. Novye modeli nastavnichestva v praktike obucheniya i razvitiya personala zarubezhnyh kompanij [Tekst] / I. A. Esaulova // *Strategii biznesa*. – 2017. – № 6 (38). – S. 8-13.
13. Uitmor Dzh. Kouching vysokoj effektivnosti. Novyj stil' menedzhmenta, Razvitie lyudej, Vysokaya effektivnost' = Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose. — M.: Mezhdunarodnaya akademiya korporativnogo upravleniya i biznesa, 2005. — 168 s
14. Fridman D, Lison P., Skarbek D. Pravovye sistemy, sil'no nepohozhie na nashu. / Per. angl.: A. Nefedov, D. Kovalenko. — M.: [b. i.] ; CHelyabinsk : Socium, 2024. — 454 s.
15. Falyahov I. I. Diversifikaciya modelej nastavnichestva: mentor, t'yutor, kouch, fasilitator i identifikaciya ih gotovnosti k osushchestvleniyu nastavnicheskoy deyatel'nosti // *KPZH*. 2016. №2-1 (115). S. 45-49
16. Frolova S. V., Bazarnova N. D. Nastavnichestvo i mentoring: analiz ponyatij // *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. 2018. №61-2. S. 213-215
17. Filippovich, YU. S. Professional'noe vygoranie: opyt kul'turnofilosofskogo osmysleniya / YU. S. Filippovich // *Etyudy kul'tury. Kul'turnyj kod : Materialy Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashchennoj 30-letiyu Instituta iskusstv i kul'tury Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, Tomsk, 28–29 noyabrya 2024 goda*. – Tomsk: Nacional'nyj issledovatel'skij Tomskij gosudarstvennyj universitet, 2025. – S. 87-90.
18. Irby, B. J. Editor's Overview: Mentoring, Tutoring, and Coaching. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. – 2012. – № 20 (3). – P. 297–301. – URL : <https://doi.org/10.1080/13611267.2012.708186>
19. Irby, B. J., Boswell, J., Jeong, S., & Pugliese, E. Editor's overview: tutoring and coaching. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. – 2018. – № 26 (3). – P. 245–248. – URL : <https://doi.org/10.1080/13611267.2018.1511955>
20. Topping, K.J. The effectiveness of peer tutoring in further and higher education: A typology and review of the literature / K.J. Topping // *High Educ*. – 1996. – № 32. – P. 321–345. – URL : <https://doi.org/10.1007/BF00138870>