

НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Серов Денис Львович

Аспирант, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина
serovd109@gmail.com

MENTORING IN THE SYSTEM OF VOCATIONAL EDUCATION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

D. Serov

Summary: The article provides a comprehensive study of the transformation of the functions of personnel services of federal and regional authorities in the context of the institutionalization of mentoring in the state civil service. The relevance of the study is due to the transition from fragmented adaptation practices to systematic programs for the development of human resources, enshrined in the Civil Service Development Strategy for 2022–2030, and the national project “Personnel”. The goal of the work is to systematize the role of personnel departments at key stages of the life cycle of mentoring programs: design, monitoring and performance evaluation, as well as to develop scientifically based mechanisms for optimizing their activities. The work uses methods of system analysis, regulatory modeling, comparative studies and expert assessments. The results demonstrate the need for HR services to evolve from administrative and distribution functions to a talent management think tank role. The feasibility of introducing digital monitoring platforms, developing validated performance assessment metrics and integrating mentoring into a single digital ecosystem of the civil service is substantiated.

Keywords: mentoring, state civil service, personnel policy, program design, monitoring, performance assessment, competencies of personnel services, digitalization of public administration, talent management, professional socialization.

Аннотация: В статье проводится комплексное исследование трансформации функций кадровых служб федеральных и региональных органов власти в контексте институционализации наставничества на государственной гражданской службе. Актуальность исследования обусловлена переходом от фрагментарных практик адаптации к системным программам развития кадрового потенциала, закрепленным в Стратегии развития госслужбы на 2022–2030 гг. и национальном проекте «Кадры». Цель работы — систематизировать роль кадровых подразделений на ключевых этапах жизненного цикла наставнических программ: проектировании, мониторинге и оценке результативности, а также разработать научно обоснованные механизмы оптимизации их деятельности. В работе использованы методы системного анализа, нормативно-правового моделирования, компаративистики и экспертных оценок. Результаты демонстрируют необходимость эволюции кадровых служб от административно-распределительных функций к роли аналитических центров управления талантами. Обоснована целесообразность внедрения цифровых платформ мониторинга, разработки валидизированных метрик оценки эффективности и интеграции наставничества в единую цифровую экосистему госслужбы.

Ключевые слова: наставничество, государственная гражданская служба, кадровая политика, проектирование программ, мониторинг, оценка эффективности, компетенции кадровых служб, цифровизация госуправления, управление талантами, профессиональная социализация.

В условиях современной трансформации системы государственного управления качество человеческого капитала становится критическим фактором обеспечения суверенитета и технологического развития страны. Институт наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации за последнее десятилетие прошел путь от неформальной традиции «передачи опыта» до стратегического инструмента управления человеческими ресурсами. Указ Президента РФ № 737 от 30.12.2021 «О Стратегии развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2022–2030 годы» прямо закрепляет наставничество как механизм профессионального становления, удержания талантов и обеспечения преемственности управленческих компетенций [1]. Реализация национального проекта «Кадры» дополнительно актуализирует задачу массового внедрения эффективных наставнических практик.

Несмотря на нормативную поддержку, практическая реализация программ сталкивается с системными вызовами: отсутствием единой методологии проектирования, фрагментарностью мониторинга, слабой связью результатов наставничества с кадровыми решениями (аттестацией, формированием резерва) и риском формализации процесса. В этих условиях кадровые службы госорганов выступают центральным звеном, обеспечивающим переход от стихийного закрепления молодых специалистов к управляемому процессу развития компетенций.

Научная проблема заключается в недостаточной разработанности методологических основ деятельности кадровых подразделений именно как *архитекторов и операторов* наставнических программ, а не просто исполнителей приказов.

Цель исследования — проанализировать и систематизировать роль кадровых служб на этапах проектирования, мониторинга и оценки наставнических программ.

Теоретическую основу исследования составляют концепции профессиональной социализации (Э. Шейн), социального научения (А. Бандура) и управления знаниями в организациях. Наставничество на гражданской службе рассматривается не просто как обучение, а как социально-психологический механизм трансляции неявного (tacit) знания, формирования профессиональной идентичности и снижения транзакционных издержек на адаптацию [2, с. 45]. В отличие от корпоративного сектора, госслужба характеризуется жесткой нормативной регламентацией, высокой степенью иерархичности и приоритетом публичных ценностей, что требует специфической адаптации классических моделей наставничества к условиям бюрократической системы [3, с. 112].

Правовую базу исследования составили:

- Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [9].
- Указ Президента РФ № 737 (Стратегия развития госслужбы) [1].
- Методические рекомендации Минтруда России по организации наставничества (2022) [4].
- Ведомственные акты, регламентирующие работу с кадровым резервом.

В работе применен системный подход, позволяющий рассматривать наставничество как элемент единой системы управления персоналом. Использованы методы:

- *Нормативно-правового анализа* — для выявления пробелов в регулировании.
- *Сравнительно-сопоставительный* — для анализа различий в подходах ФОИВ и региональных органов.
- *Моделирование* — для построения идеальной модели взаимодействия кадровой службы с участниками программы.
- *Синтез эмпирических данных* — анализ открытых отчетов, научных публикаций 2019–2024 гг. и практик ведущих образовательных учреждений (РАНХиГС, МГУ).

Проектирование программы наставничества в госоргане представляет собой многоуровневый процесс, в котором кадровая служба выполняет функции архитектора, координатора и методолога. Ошибки на этом этапе делают невозможной дальнейшую оценку эффективности.

Кадровые подразделения должны инициировать процесс с проведения TNA (Training Needs Analysis). Анализ разрывов между требуемыми и фактическими компетенциями молодых служащих проводится на основе:

- Профессиограмм и должностных регламентов.
- Результатов вступительных испытаний и конкурсов.
- Данных входной диагностики (тестирование soft и hard skills).

Современный подход предполагает отказ от унифицированных программ в пользу персонализированных траекторий. Кадровая служба сегментирует наставляемых по группам (например, «аналитики», «правовое обеспечение», «цифровая трансформация», «работа с обращениями граждан») и разрабатывает под каждую группу специфические модули наставничества [5, с. 78].

Эффективность программы на 60–70% зависит от качества наставнического корпуса [6]. Кадровые службы внедряют многоуровневую систему отбора:

1. Формальные критерии: стаж службы (не менее 3–5 лет), отсутствие дисциплинарных взысканий, успешные результаты аттестаций.
2. Компетенционные критерии: наличие навыков обратной связи, эмпатии, коучинга.
3. Психологический профиль: готовность к передаче знаний, отсутствие «синдрома хранителя знаний».

Важной функцией кадровой службы становится организация Школы наставника. Обучение должно включать не только нормативную базу, но и тренинги по возрастной психологии (поколение Z), конфликтологии и цифровой коммуникации.

Кадровая служба разрабатывает локальные нормативные акты (Положение о наставничестве), которые должны четко регламентировать:

- Статус наставника (дополнительная нагрузка или основная функция).
- Механизм заключения Соглашения о наставничестве (трехсторонний: руководитель, наставник, наставляемый).
- Индивидуальные планы развития (ИПР) как основной документ сопровождения.
- Гарантии и компенсации для наставников (надбавки, приоритет в конкурсе на замещение вакансий, знаки отличия).

Мониторинг и оценка традиционно остаются наиболее уязвимыми звеньями. Кадровые службы часто ограничиваются сбором отчетов «для галочки». Необходим переход к сквозной аналитике на основе данных (data-driven HR).

Мониторинг должен быть встроен в ежедневную практику, а не являться финальным событием. Кадровые службы внедряют:

- Регулярные чек-ины: фиксация статусов встреч (раз в 2–4 недели) в единой информационной системе.

- Трекинг выполнения ИПР: контроль достижения промежуточных вех (milestones).
- Анализ вовлеченности: мониторинг активности в корпоративных порталах, посещаемости мероприятий.
- Система раннего предупреждения: выявление признаков «разрыва пары» (снижение активности, жалобы) для оперативного вмешательства HR-менеджера.

Цифровизация процессов (интеграция с ведомственными LMS или ГИС «Управление») позволяет автоматизировать сбор данных и формировать дашборды для руководства в реальном времени [8, с. 56].

Для оценки предлагается адаптировать четырехуровневую модель Д. Киркпатрика к специфике госслужбы [7, с. 134]: (Таб. 1.)

Кадровым службам рекомендуется внедрять смешанные метрики: количественные (процент завершения программ, индекс удержания) и качественные (глубинные интервью, анализ портфолио). Особое внимание следует уделять расчету ROI (возврата инвестиций), даже в условном выражении, сопоставляя затраты на программу с экономией от снижения текучести и ошибок новичков.

Анализ практики выявляет ряд системных барьеров, препятствующих эффективности наставничества:

1. Ресурсные ограничения: дефицит специалистов по HR-аналитике и оценке, особенно в региональных органах. Кадровые службы перегружены операционным документооборотом (приказы, личные дела), что оставляет мало времени на методическую работу.
2. Мотивационные дисбалансы: часто наставничество носит добровольно-принудительный характер. Отсутствие реального влияния на карьеру наставника или материального стимулирования ведет к выгоранию.
3. Институциональная инерция: сопротивление изменениям со стороны линейных руководителей, которые могут рассматривать наставничество как

отвлечение наставника от «реальной работы».

4. Методологическая разрозненность: отсутствие единых стандартов оценки затрудняет межведомственный бенчмаркинг и тиражирование лучших практик.

Комплекс мер по оптимизации:

- Методическая унификация: внедрение типовых методических комплектов (дорожных карт), разработанных при участии РАНХиГС и Минтруда, с возможностью кастомизации под ведомство.
- Развитие цифровых компетенций HR: обучение специалистов кадровых служб работе с HR-дашбордами, основам предиктивной аналитики и цифровой диагностике компетенций.
- Интеграция с кадровым циклом: закрепление статуса наставника в Реестре гражданских служащих. Введение баллов за успешное наставничество как обязательного условия для включения в кадровый резерв управленческого звена.
- Создание профессиональных сообществ: формирование межведомственных сетей обмена практиками (Communities of Practice), что снижает дублирование разработок и повышает качество программ через кросс-опыление идей.

Кадровые службы государственных органов играют системообразующую роль в институционализации наставничества. Они трансформируются из исполнителей кадровых процедур в стратегических партнеров руководства, обеспечивающих связь наставничества с приоритетами развития ведомства. Успех наставнических программ зависит не столько от нормативного закрепления, сколько от качества проектной работы кадровиков, выстроенной системы мониторинга и честной оценки результатов.

Переход от фрагментарной адаптации к управляемому развитию компетенций требует изменения парадигмы HR-функции: от административного сопровождения к аналитике и стратегическому партнерству. Ключевыми направлениями оптимизации являются цифровизация процессов мониторинга, валидизация метрик оценки (адаптация модели Киркпатрика), интеграция наставничества в сквозные кадровые процедуры (аттестация,

Таблица 1.

Уровень	Что оценивается	Инструментарий кадровой службы
1. Реакция	Удовлетворенность участников форматом, релевантностью, качеством взаимодействия.	Анкетирование (NPS), фокус-группы.
2. Обучение	Прирост профессиональных и гибких компетенций.	Входное/выходное тестирование, защита кейсов, экспертные оценки.
3. Поведение	Применение знаний в служебной деятельности.	Метод «360 градусов», анализ качества подготовленных документов, наблюдение на рабочих местах.
4. Результаты	Влияние на организацию.	Снижение текучести (когорта 1–3 года), сокращение срока адаптации, включение в кадровый резерв, качество госуслуг.

резерв) и развитие аналитических компетенций самих специалистов кадровых подразделений.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией предложенных метрик эффективности на больших выборках, разработкой алгоритмов автоматического подбора пар «наставник-на-

ставляемый» на базе ИИ, а также сравнительным анализом региональных практик в условиях реализации нацпроекта «Кадры». Институционализация наставничества при грамотном сопровождении кадровых служб способна стать одним из наиболее устойчивых механизмов повышения качества государственного управления в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Указ Президента РФ от 30.12.2021 № 737 «О Стратегии развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2022–2030 годы» // Собрание законодательства РФ. 2022. № 1. Ст. 24.
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2021. 634 с.
3. Оболонский А.В. Государственная служба в России: проблемы и перспективы. М.: Дело, 2020. 312 с.
4. Методические рекомендации по организации наставничества в федеральных органах исполнительной власти и органах власти субъектов РФ. М.: Минтруд России, 2022. 48 с.
5. Старовойтов В.В., Петров А.А. Компетентностный подход в системе профессионального развития гражданских служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 72–95.
6. Clutterbuck D., Megginson D. Making Coaching Work: Creating a Coaching Culture. London: CIPD, 2020. 256 p.
7. Куприянов А.С., Сидорова Е.В. Оценка эффективности программ развития персонала в государственном секторе // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 94. С. 128–145.
8. Иванов Д.В., Кузнецова Н.П. Цифровая трансформация кадровых служб органов власти: от учета к аналитике // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2024. № 2. С. 51–60.
9. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (ред. от 14.07.2023) // СЗ РФ. 2004. № 30. Ст. 3090.
10. РАНХиГС. Ежегодный доклад о состоянии и развитии государственной гражданской службы в РФ. М., 2023. 184 с.
11. Смирнов А.И. Наставничество как инструмент формирования кадрового резерва в системе госуправления // Социология управления. Профессиональный вестник. 2022. № 4. С. 88–101.
12. World Bank. Government Mentorship Programs: Best Practices and Implementation Guidelines. Washington, DC: World Bank Group, 2021. 72 p.
13. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом в условиях неопределенности. М.: Юрайт, 2023. 256 с.
14. Тейлор С. Наставничество и коучинг в государственном секторе: международный опыт // Вестник государственной службы. 2023. № 1. С. 45–52.

© Серов Денис Львович (serovd109@gmail.com).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»