

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

На правах рукописи

КЕМЕНЕВ Дмитрий Андреевич

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Специальность 22.00.04 – Социальная структура,
социальные институты и процессы

Диссертация

на соискание ученой степени кандидата социологических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Фотина Людмила Владимировна

Москва – 2021 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	страницы
1. Введение	2
2. Глава I. Теоретико-методологические основы социологического анализа институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации	25
1.1. Теоретико-методологические основы исследования институционализации наставничества на государственной службе	25
1.2. Социально-функциональная необходимость институционализации наставничества на государственной службе	55
1.3. Система факторов институционализации наставничества на государственной службе	72
3. Глава II. Социологический анализ проблем институционализации наставничества на государственной службе	99
2.1. Основные проблемы институционализации наставничества на государственной службе: результаты эмпирических исследований	99
2.2. Направления дальнейшей институционализации наставничества на государственной службе	131
4. Заключение	169
5. Список использованных источников и литературы	180
6. Приложения	209

Введение

Актуальность темы исследования. Наставничество выступает одной из самых известных технологий профессиональной социализации. Считается, что первым наставником был Ментор, которому Одиссей доверил воспитание своего сына на время странствий. Суть наставничества – передача опыта от старших младшим, от опытных сотрудников новичкам. Необходимость в этом была, есть и будет, потому что именно так происходит передача опыта при смене поколений в различных сферах профессиональной деятельности.

Признавая значимость наставничества как такового, необходимо понять, какое место оно занимает в общей системе профессионального обучения и воспитания, требуется ли формализация, упорядочивание и регламентация этой социальной практики, ее институционализация. Этот вопрос особенно актуален в условиях информационного общества, когда знания стремительно устаревают, и сотрудники, недавно закончившие учебные заведения, оказываются более информированы в специальных областях, чем те, кто работает уже давно.

Второй пласт вопросов, требующих ответа, связан со спецификой наставничества в различных сферах профессиональной деятельности и в организациях различных типов – государственных, коммерческих, общественных, органах власти и управления.

Ответ на первый вопрос в отношении государственной гражданской службы уже дан в Указе Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»¹. В нем говорится, что в рамках реформирования и развития государственной гражданской службы необходимо развитие института наставничества. Что касается других видов государственной службы, то здесь действует норма Указа Президента РФ об «унификации методов кадровой работы, применяемых в различных органах

¹Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ № 601 от 07.05.2012г. //Российская газета. Столичный выпуск. – 2012. – 9 мая (№ 5775).

государственной власти»¹. Совершенствование структуры государственной службы *иных видов*, при осуществлении установленных законодательством принципов взаимосвязи видов государственной службы, должно осуществляться с учетом результатов развития *гражданской* службы.

Вопросы о специфике наставничества в различных сферах профессиональной деятельности также активно исследуются в специальной литературе², в том числе и применительно к государственной службе³.

Однако малоизученной остается тема институционализации наставничества на государственной службе. Хотя в Указе Президента РФ 2012 г. речь идет об институте наставничества, но на практике этот институт находится в стадии своего становления. Признавая необходимость наставничества на государственной службе и анализируя его специфику, исследователи редко обсуждают сам процесс институционализации этой кадровой технологии, факторы, которые способствуют или, наоборот, препятствуют внедрению ее в практику деятельности кадровых служб. В то же время, научная рефлексия процесса институционализации позволит увидеть динамику процесса, оценить его скорость, провести сопоставление по различным видам и уровням государственной службы. Это, в свою очередь, даст возможность разработать рекомендации по управлению процессом институционализации наставничества на государственной службе, выбрать

¹О федеральной программе «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы): Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 //РГ от 11 марта 2009 г. N 40.

²Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала /Д.А. Бачин //Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 (36). – С. 39; Карпенко Е. З. Возможности наставничества в развитии человеческого капитала организации /Е.З.Карпенко, Е.В. Красавина, В. А. Сологуб //Вестник Академии. – 2017. – № 4. – С. 69–74; Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка наставников /А. Р.Масалимова. – Казань: Печать-Сервис XXI век, 2013. – 183 с.; Кадровая политика: монография. /Вагина Л.В., Горбачев А.И., Данькова Е.В. и др. /Под общ. ред. А.И.Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 256 с.

³Зыбина П. М. Наставничество как современная кадровая технология на государственной гражданской службе: монография. – Москва: РУСАЙНС, 2019. – 68 с.; Клищ Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) /Н. Н. Клищ, В. А. Январев. – Москва: Высшая школа экономики, 2014. – 64 с.; Зайков Д.Е. Институт наставничества в Вооруженных Силах Российской Федерации //Право в Вооруженных Силах - Военно-правовое обозрение – 2019. - № 4. - С. 5-11.

оптимальные стратегии работы с государственными служащими, включенными в процесс наставничества, будет способствовать эффективности применения наставничества. Определение условий и путей завершения институционального становления наставничества на государственной службе открывает новые возможности оценки его влияния на процесс профессионализации государственной службы, личностно-профессионального развития государственных служащих, освоения ими современной государственно-служебной культуры в условиях новых технологий реализации государственных стратегий, программ и планов развития общества.

Все вышесказанное и определило выбор темы диссертационного исследования.

Степень научной разработанности темы. Теоретико-методологические основы социологического осмысления социальных явлений и процессов на институциональном макро-уровне заложены работами Э. Дюркгейма¹, Т. Парсонса², Р. Мертон³, Ч. Миллса⁴. Развиваемый ими структурно-функциональный подход позволяет рассматривать социальные институты как основные механизмы создания и воспроизводства устойчивой социальной системы. Институционализированные нормы делают действия людей предсказуемыми и обеспечивают сопряжение индивидуальной, социальной и институциональной подсистем социального действия. Важными для целей данной диссертации выступают тезисы представителей этого теоретического направления о трех подсистемах социального действия (биологическая подсистема (подсистема организма) в контексте данного исследования не играет особой роли), о связи структуры и функций, о функциональности социальных практик как условии их институционализации, а также понятие статусно-ролевого набора личности.

¹Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение /Пер. с фр., составление, послесловие и примечания А. Б. Гофмана. – М.: Канон, 1995. – 352 с.

²Парсонс Т. Система современных обществ. - М., 1998. – 270 с

³Луман Н. Общество как социальная система. Пер. с нем. /А. Антоновский. М: Издательство "Логос". 2004. – 232 с.

⁴Миллс Ч. Ситуативные действия и словари мотив /Ч. Миллс, А. Корбут, С. Баньковская //Социологическое обозрение. – 2011. – Т.10. - № 3. – С. 98-109.

Не менее значимыми выступают труды классиков социологии, рассматривающих микроуровень социальных взаимодействий: М. Вебера¹, П. Бергера и Т. Лукмана², П. Бурдьё³. Понимание социальной реальности как конструируемой в ходе взаимодействия акторов дает возможность анализа смыслов, мотивов, ожиданий, вкладываемых людьми в эти взаимодействия. Тезис о том, что институционализации предшествует хабиитуализация и типизация социальных взаимодействий, показывает, как появляются институционализированные нормы и образцы действий. Важным для понимания особенностей профессиональной социализации являются идеи П. Бурдьё о габитусе, как привычном образе действий, формах поведения, которые положительно санкционируются и являются предсказуемыми/предвосхищаемыми⁴. Идея П. Бурдьё о том, что габитус, с одной стороны предопределен и задан, а с другой, способен вносить изменения в существующие социальные условия, дает возможность анализа динамики этих норм и образцов, преемственности социальных институтов. Теория структуризации Э. Гидденса⁵ позволяет интегрировать макро- и микро-уровни анализа социальной реальности, представив социальные институты в качестве институциональных рамок, системы правил и ресурсов, которые выступают одновременно и условием, и следствием социальных взаимодействий.

Важной для целей данной диссертации является группа источников, связанная с исследованием государственной службы как профессиональной деятельности, социального института и организации. Отправной точкой здесь служит учение М. Вебера о типах социального действия, в котором бюрократия

¹Вебер М. Избранное: Образ общества. – М.: Центр гуманитарных инициатив, 2012. – 768с.; Вебер М. Избранное: Протестантская этика и дух капитализма. – М.: Центр гуманитарных инициатив, 2012. – 656 с.

²Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. – М.: “Медиум”, 1995. – 323 с.

³Бурдьё П. Социальное пространство: поля и практики: Пер. с фр. /Сост., общ. ред. пер. и послесл. Н.А.Шматко. – СПб.: Алетейя; М.: Институт экспериментальной социологии, 2005. – 576 с.

⁴Бурдьё П. Социальное пространство и генезис «классов» // Вопросы социологии. – 1992.- Т. 1. - № 1. - С. 17–33.

⁵Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структуризации /Энтони Гидденс; перевод с английского И. Тюриной. – 2-е изд. – Москва: Академический проект, 2005. – 528 с.

определяется как тип целерационального социального действия, институционализирующийся в государственную машину. Эти идеи нашли свое продолжение в работах Р. Мертона, в его анализе американской политической машины и дисфункциональности бюрократии. Для анализа профессионализма государственных служащих ключевой выступает работа М. Вебера «Политика как призвание и профессия»¹, в которой проводится водораздел между политикой и администрированием в государственном управлении.

Необходимой для понимания процесса институционализации является теория институционализма и институциональных матриц, заложенная работами Д. Норта², К. Поланьи³, и получившая свое развитие у отечественных исследователей С.М. Елисеева⁴, В.С. Карпичева⁵, С.Г. Кирдиной⁶, Е.А. Литвинцевой⁷ и др.

Рассмотрение государственной службы, как социального института российского общества, реализующего сложный комплекс различных функций, представлено в работах отечественных ученых Г.В. Атаманчука, И.Н. Барцица, Г.А. Борщевского, Л.В. Вагиной (Фотиной), В.Д. Граждана, А.И. Горбачева, Т.А. Занко, Б.В. Лытова, К.О. Магомедова, В.С. Нечипоренко, Е.В. Охотского, И.Н. Панина, З.С. Поповой, В.А. Прокошина, В.Б. Слатинова, М.В. Рубцовой, Ю.П. Сурмина, А.И. Турчинова и др.⁸.

¹Вебер М. Избранные произведения. – М., 1990. – С.644-706.

²Норт Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. /Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги “Начала”, 1997. – 180 с.

³“Великая трансформация” Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее. / Под общ. ред. Р.М. Нуреева. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 321 с.

⁴Елисеев С.М. Вызовы современности и проблема развития институциональной матрицы российской политики // Власть и политика: институциональные вызовы XXI века. Политическая наука: Ежегодник 2012. – М.: РОССПЭН, 2012. – 446 с.

⁵Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Неизведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд., доп. – М.: Проспект, 2013. – 340 с.

⁶Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России: Введение в X-Y-теорию. Издание 3-е, переработанное, расширенное и иллюстрированное. — СПб.: Нестор-История, 2014. – 468 с.

⁷Литвинцева Е.А. Институциональная структура государственной гражданской службы: Монография. – М.: Изд-во “Проспект”, 2010. – 270 с.

⁸Атаманчук В.Г. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика. Монография. – М.: Изд-во РАГС, 2002. – 272 с.; Барциц И. Н. Реформа государственного

Принципиальным для анализа необходимости институционализации наставничества выступает рассмотрение профессионализации государственной службы как определяющего фактора эффективности государственного управления. Эта проблематика нашла свое отражение в научных концепциях государственной кадровой политики в системе государственной службы, реализация которых обеспечивает формирование должного кадрового потенциала государственного управления. Здесь следует выделить работы И.Н. Барцица, Г.А.Борщевского и

управления в России: правовой аспект /И. Н. Барциц. – Москва: Формула права, 2008. – 508 с.; Борщевский Г. А. Политические факторы институциональной трансформации государственной службы: монография /Г. А. Борщевский. – Москва: Креативная экономика, 2017. – 466 с.; Борщевский Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих /Г. А. Борщевский, Н.Н.Калмыков //Ars Administrandi. Искусство управления. – 2017. – Т. 9, № 4. – С. 550–569.; Вагина Л.В., Панин И.Н. Реформирование государственной службы Российской Федерации. Схемы и комментарии. /Общ. ред. Л.В.Вагиной. – М.: ЮРКНИГА, 2006.- 239 с.; Вагина Л.В. Актуальные проблемы реформирования государственной службы Российской Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 96 с.; Вагина Л.В., Нечипоренко В.С. Правовые основы системы управления персоналом государственной и муниципальной службы /в кн. Управление персоналом: Учебник/ Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2002 - С. 206 – 221; Государственная служба Российской Федерации: современное состояние, проблемы функционирования и первоочередные направления дальнейшего развития /Вагина Л.В. и др. - ООО РИФ ИНФРА, г.Тула, 2002. – 207 с.; Граждан В.Д. Государственная гражданская служба. /В.Д.Граждан. – М.: КНОРУС, 2007. – 496 с.; Занко Т. А. Прохождение дипломатической службы: понятие, правовое регулирование, структура /Т. А. Занко //Право и управление. XXI век. – 2012. – № 4 (25). – С. 23–32. Магомедов К.О. Социология государственной службы /К.О.Магомедов; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – 345 с.; Лытов Б.В. Государственная служба: управленческие отношения. – М.: Изд-во РАГС. – 2005. – 154 с.; Охотский Е.В. Государственная служба: учебник и практикум для вузов. – М.: Юрайт. – 2020. – 340 с.; Охотский Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебно-методический комплекс /Е.В.Охотский. – М.: Юрайт, 2013. – 701 с.; Прокошин В. А. Мир юридической инноватики – служащим: консенсусное и управленческое право /В. А. Прокошин. – Москва: Мосиздатинвест, 2006. – 484 с.; Турчинов А. И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы /А. И. Турчинов //Государственная служба. – 2008. – № 5. – С. 28–36; Фотина Л.В., Панов Р.С. Глобализация процессов реформирования государственной службы как социального института /Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Сборник научных статей /Под общ. ред. Фотиной Л.В. – М.: МАКС Пресс, 2016. – С. 344 - 358.

К.О. Магомедова¹, Л.А. Василенко², М.А. Кашиной³, Н.Н.Коростылёвой⁴, В.С. Нечипоренко и Т.О. Шкелёвой⁵, А.И. Турчинова⁶, И.П.Марченко⁷, Л.А. Обуховой⁸, Б.Т. Пономаренко⁹, Л.В. Фотиной¹⁰, которые отражают результаты многолетнего социологического мониторинга кадровых процессов в системе государственной службы.

Необходимую группу источников для достижения цели диссертации представляют работы по исследованию проблем управления персоналом государственной службы и профессиональной социализации государственных служащих. В них исследуется социальная практика кадрового обеспечения различных видов профессиональной трудовой деятельности, государственной и

¹Барциц И. Н., Борщевский Г. А., Магомедов К. О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад /И.Н.Барциц, Г.А. Борщевский, К. О. Магомедов. — М.: «Дело» РАНХиГС, 2018. — 136 с.

²Василенко Л.А. Формирование и реализация инновационных компетенций чиновников в условиях глобализации // Государственная служба. 2014. № 2 (88). С. 42-45.

³Кашина М.А. Гендерный ресурс государственной политики и управления в современной России. дис. ... доктора полит. наук; СЗИУ РАНХиГС, СПб., 2018. — 555 с.

⁴Коростылева Н.Н. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: результаты социологического мониторинга // Вестник Поволжской академии государственной службы. 2014. № 2 (41). С. 58-66.

⁵Нечипоренко В.С., Шкелёва Т.О. Кадровая политика в государственной гражданской службе: формирование состава, структуры и отношений с обществом: Монография. — Саратов: Изд-во «Научная книга», 2013. — 192 с.

⁶Кадровая политика: Монография / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2009. — 256 с.

⁷Марченко И.П. Особенности процесса трансформации кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в России рубежа XX — XXI в. Автореферат дис. ... доктора социологических наук / АлтГУ. Барнаул, 2005. — 48 с.

⁸Обухова Л.А. Развитие кадрового потенциала органов государственной власти: социологический аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 3. № 12. С. 65-68.

⁹Пономаренко Б.Т. Влияние социальных факторов на эффективность государственной гражданской службы // Этносоциум и межнациональная культура. 2017. № 4 (106). С. 26-31.

¹⁰Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Международный сборник научных статей /Под общей редакцией Л.В. Фотиной. М.: Макс-Пресс, 2019. — 352 с.; Фотина Л.В. Сравнительно-статистический анализ состояния кадровых процессов на государственной гражданской службе /Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография /Общ. ред. А.И.Турчинов. — М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. - С. 101-130.

муниципальной службы: Н.Л. Аширбагина¹, Е.В. Данькова², С.Н. Журавлёва, М.В. Кларин и А.Р. Масалимова³, В.Н. Иванов и В.И. Патрушев⁴, Б.Т. Пономаренко⁵, Ю.О. Канева и И.В. Зимина⁶, Н.Н. Клищ и В.А. Январев⁷, Л.А. Обухова⁸, Д.В. Степанков⁹, А.И. Турчинов¹⁰, С.Е. Прокофьев, А.М. Беляев и С.Г. Ерёмин¹¹, Н.Н. Шувалова¹², а также зарубежные авторы Д. Клаттербак¹³,

¹Аширбагина Н.Л. Служебное поведение государственных гражданских служащих как компонент корпоративной культуры (на материалах УФК по Омской области) / Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. Гамбург, Anchor Academic Publishing 2018. – 305 с.

²Данькова Е.В. Управление деловой карьерой: Учебное пособие в схемах и комментариях. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 122 с.

³Журавлева С.Н. К вопросу о результативности работы с персоналом организации: применение эффективных управленческих технологий. //Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. Том 3. Выпуск 3(7). Санкт-Петербург 2012. С. 145-153; Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 288 с.; Масалимова А.Р. Корпоративная подготовка наставников. – Казань: Изд-во «Печать-Сервис XXI век», 2013. – 183 с.

⁴Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии: учебное пособие / В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 488 с.

⁵Пономаренко Б.Т. Кадровая стратегия: развитие человеческих ресурсов // Традиции и инновации в государственном и муниципальном управлении: человек и государство – новая реальность. Сб. статей и материалов XI Международной научно-практической конференции: в 3 т. Т. 1. Брянск: Изд-во Брянского филиала РАНХиГС, 2017. – С. 59-70.

⁶Канева Ю.О., Зимина И.В. Организация подготовки наставников в органах государственного и муниципального управления с использованием проектных технологий (на примере Республики Коми) // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2016. № 30. С. 137-145.

⁷Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н. Н. Клищ, В. А. Январев; – М.: Изд. дом ВШЭ, 2014. – 64 с.

⁸Обухова Л.А. Профессионализация кадрового обеспечения государственной гражданской службы Российской Федерации (социологический анализ). Автореферат дис. ... доктора социологических наук. РАГС при Президенте РФ, М., 2007. – 49 с.

⁹Степанков Д.В. Управление ротацией кадров государственной гражданской службы Российской Федерации. Автореферат дис. ... кандидата социологических наук. РАНХиГС при Президенте РФ, М., 2015. – 25 с.

¹⁰Управление персоналом: учебник. / Под общ. ред. Турчинова А.И. – М.: РАГС, 2008. – 606 с.

¹¹Прокофьев С.Е., Беляев А.М., Ерёмин С.Г. Современные кадровые технологии в органах власти: Монография. - М.: Юстицинформ, 2015. – 661 с.

¹²Шувалова Н.Н. Этика государственной и муниципальной службы: учебник и практикум /М.; Юрайт, 2020. – 334 с.

¹³David Clutterbuck. Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organization /CIPD Publishing, 2014. – 224 с.

Д. Меггинсон¹ и др.

В то же время, несмотря на большое количество научных работ по исследованию проблем государственной службы как социального института и направлений использования кадровой технологии наставничества в целях повышения профессионализма государственных служащих, сохраняется теоретический пробел, связанный с анализом перехода наставничества как кадровой технологии в статус субинститута государственной службы. Кроме того, сравнительно недавнее (2012 г.) официальное признание наставничества необходимым институтом государственной службы объясняет недостаток теоретико-прикладных социологических исследований в данной области.

Все вышеизложенное определило выбор объекта, предмета, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Объектом настоящего исследования является наставничество на государственной службе Российской Федерации.

Предметом исследования выступает процесс институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации.

Цель исследования – социологический анализ и систематизация внешних и внутренних факторов институционализации наставничества на государственной службе для разработки предложений по ускорению институционального становления наставничества в системе государственной службы.

Достижение поставленной цели предполагает решение **следующих исследовательских задач:**

–определить теоретико-методологические основы исследования институционализации наставничества на государственной службе;

–обосновать социально-функциональную необходимость институционализации наставничества на государственной службе;

–выявить систему внутренних и внешних факторов институционализации наставничества на государственной службе;

¹D. Megginson and D. Clutterbuck. Further techniques for coaching and mentoring /Elsevier, 2009. – 268 с.

–сформулировать основные проблемы институционализации наставничества на государственной службе на основании разработанных теоретических подходов и эмпирического социологического исследования;

–на основе результатов эмпирического исследования обосновать ключевые направления дальнейшей институционализации наставничества на государственной службе;

–разработать предложения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации государственных служащих «Наставничество на государственной службе».

Гипотеза исследования. Институциональное становление наставничества в системе государственной службы имеет социально-функциональную необходимость, при этом внешние факторы институционализации сложились в большей степени, чем внутренние, что актуализирует задачу профессионализации наставнической деятельности в государственных органах.

Теоретическая и методологическая основа исследования. При решении задач диссертационного исследования были использованы: системный, процессный, исторический и сравнительный подходы, а также теории структурно-функционального и институционального анализа, институциональных матриц, основные положения социологии государственной службы и теории государственного управления.

Теоретико-методологическую основу работы составили принципы совершенствования государственного управления, реформирования и развития государственной службы Российской Федерации, необходимым условием реализации которых является институционализация социально-технологического обеспечения профессиональной социализации и профессионального развития государственных служащих.

Источниковую базу исследования составили:

– Законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации: Конституция Российской Федерации, федеральные законы Российской Федерации, Указы Президента Российской Федерации, послания Президента Российской

Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, нормативные правовые акты федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации.

– Законодательные и нормативно-правовые акты субъектов Российской Федерации: региональные и ведомственные правовые акты по внедрению наставничества на государственной службе субъекта Российской Федерации, кадровые стратегии органов исполнительной власти субъекта Федерации, локальные нормативные акты в региональных системах наставничества на государственной службе.

– Методические материалы Минтруда России по вопросам развития государственной службы, материалы научно-практических конференций, семинаров, круглых столов, а также материалы государственной статистической отчетности, посвященные проблеме исследования.

Эмпирической основой являются результаты социологических исследований по актуальным проблемам совершенствования и развития института наставничества на государственной службе, проведенные лично автором:

-анкетный опрос экспертов «Актуальные проблемы совершенствования и развития института наставничества на государственной службе» (апрель–июнь 2019г.), (N=273). Респондентами выступили государственные служащие семи субъектов Российской Федерации. Индекс в диссертации: АПСРИНГС-19;

-полуформализованное экспертное интервью «Опыт организации и практика преодоления барьеров внедрения технологии наставничества на государственной службе» (сентябрь–ноябрь 2019г.). Опрошено 10 экспертов в области применения кадровых технологий на государственной службе, которые представляли все уровни и виды государственной службы, и обладали опытом наставничества в качестве его субъектов и объектов. Индекс в диссертации: ГИРИНГС-19.

Социологические исследования, проведенные с участием автора:

-«Влияние социальных факторов на эффективность работы государственных гражданских служащих» (август 2018 г.), (N=309 респондентов из числа руководителей, советников, специалистов федеральных государственных органов

и государственных органов субъектов Российской Федерации. Индекс в диссертации: СФЭРГГС-18;

-«Актуальные проблемы функционирования и развития государственной гражданской службы Российской Федерации» (ноябрь 2016 – февраль 2017 г.), (N=1297 респондентов из числа населения; N =142 эксперта из числа представителей органов государственной власти и муниципального управления, государственных и негосударственных предприятий, организаций и учреждений, общественных и политических организаций, научных работников и средств массовой информации. Индекс в диссертации: ПФРГГС – 17.

Проведен вторичный анализ результатов следующих социологических исследований:

-«Актуальные проблемы кадровой политики и управления персоналом предприятий, организаций и учреждений различных направлений деятельности и форм собственности в Российской Федерации» (январь–февраль 2016 г.), (N=1115 человек из числа населения; N=214 экспертов из числа руководителей организаций, служб управления персоналом, представителей органов государственной власти и управления, общественных организаций, научных работников. Индекс в диссертации: АПКПУП-16;

-«Вопросы качества и эффективности результатов деятельности института наставничества в органах уголовно-исполнительной системы» (2016 г.), (N=118 экспертов из числа старших оперуполномоченных, оперуполномоченных подразделений собственной безопасности ГУФСИН, УФСИН, ОФСИН, а также специалистов по противодействию коррупции подразделений «Л». Индекс в диссертации: ИНУИС-16.

Основные научные результаты, полученные автором, и их новизна состоят в следующем:

1. Уточнено понятие «институционализация», применительно к наставничеству на государственной службе: 1) через учет особенностей государственной службы как вида профессиональной деятельности, связанной с обеспечением исполнения полномочий государства, государственных органов и

лиц, замещающих государственные должности, выступающей связующим звеном между государством и обществом, а, следовательно, имеющей государственный уровень ответственности; 2) через определение универсальных и специфических целей и задач наставничества на государственной службе, при этом специфические цели и задачи наставничества определяются функциями института государственной службы, ее отличительными чертами от других видов организационно-управленческой деятельности; 3) через обоснование необходимости изучения этого процесса как в аналитической перспективе – анализ причин и условий появления института наставничества на государственной службе, так и в функциональной – определение его места в рамках более общих социальных институтов, а именно социального института государственной службы.

2. Показано, что в процессе институционализации наставничества на государственной службе, цели и задачи наставничества, как социальной практики и кадровой технологии, трансформируются в функции института наставничества. Определено, что институционализация наставничества на государственной службе предполагает выделение стратегической, приоритетной и обеспечивающих функций. Стратегическая функция увязывает наставничество с другими субинститутами и институтом государственной службы в целом. Приоритетной функцией является формирование и развитие государственно-служебной культуры государственных служащих. Обеспечивающими функциями института наставничества на государственной службе выступают: 1) обеспечение опережающего профессионального образования и развития государственных служащих; 2) обеспечение социально-технологического сопровождения реализации кадровой стратегии государственного органа (с.59-66).

3. Определены внешние и внутренние факторы институционализации наставничества на государственной службе (с.73 рис. 1.2.). К внешним факторам относятся организационно-технологические (наставничество как современная кадровая технология); политические (государственная кадровая политика); правовые (нормативная правовая база наставничества); социальные

(функционирование социального института государственной службы). Основные социальные факторы, определяющие необходимость институционализации наставничества: этизация как институционализация нравственных основ служебного поведения государственного служащего, создание кодексов служебной этики в формате государственно-управленческой культуры, необходимость сохранения ценностных ориентиров, реализация социального предназначения всей системы государственной службы, создания условий для осуществления конституционных прав личности (с. 73-87). К внутренним факторам относятся: объективная социально-функциональная необходимость институционализации наставничества и субъективный фактор - осознанная готовность субъектов управления к внедрению и развитию института наставничества применительно к государственному органу. Он также включает в себя интересы и ценности непосредственных участников процесса наставничества, наставников и подопечных (лиц, в отношении которых осуществляется наставничество) (с. 87-89).

4. Обоснована функциональная необходимость наставничества на государственной службе, которая определяется как достижение персонифицированного соответствия государственного служащего задачам формирования кадрового потенциала системы государственной службы, определяемым современными требованиями к эффективному государственному управлению.

Разработаны авторские модели: социально-функциональной необходимости институционализации наставничества на государственной службе (с.67, рис. 1.1), выступающей внутренним объективным фактором институционализации наставничества, а также профессионализации наставнической деятельности, которая служит основанием для работы с внутренним субъективным фактором институционализации наставничества (с.133 рис.2.13, с.145 рис. 2.14).

5. На основании разработанных теоретических подходов и эмпирических социологических исследований выявлены проблемы институционализации наставничества на государственной службе и условия ускорения институционального оформления наставничества – фрагментированное включение

в решение кадровых проблем государственного органа, разработка критериев результативности наставничества и их учет в оценке результатов деятельности государственного служащего-наставника, официальное закрепление статуса наставника через включение в должностные регламенты; персонификация и профессионализация наставничества в государственных органах (с. 131-132; 134-135; 137-162). Установлено, что профессионально-должностная компетентность наставника включает в себя: профессионально-деятельностную; коммуникативно-педагогическую; мотивационно-ценностную компоненты, а также государственно-служебную культуру (с.150-162). С учетом этого разработана дополнительная профессиональная программа повышения квалификации субъектов наставнической деятельности (36 ч. и 72 ч., Приложение 4), включающая тематический план, дидактические единицы, образовательные технологии.

6. Обоснованы практические рекомендации по преодолению барьеров и ускорению институционализации наставничества на государственной службе. На основе результатов авторского социологического исследования, проведенного с использованием методов экспертного опроса (анкетный опрос и полуформализованное интервью). Анализу подвергались как барьеры институционализации наставничества, так и условия ускорения институционального оформления наставничества на государственной службе (мотивация к занятию наставничеством, приоритеты в деятельности наставников, позитивные эффекты наставничества, оценка уровня профессионализации наставничества, роль кадровых служб государственных органов в институционализации наставничества на государственной службе).

Проведенное исследование показало, что, по мнению опрошенных, формирование института наставничества в системе государственной службы не завершено. Более всего его основы сложились на военной службе, в наименьшей степени – в иных видах государственной службы. Основным мотивом к занятию наставничеством является «Желание передать опыт и раскрыть потенциал молодого сотрудника» (41%), практически столь же значимо «Желание полнее реализовать свой профессиональный опыт» (37%). Только для десятой части

респондентов основным мотивом выступает выполнение распоряжения руководства. Основными методами повышения интереса к наставничеству помимо прямого стимулирования эксперты назвали «определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника»; «обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации»; «обеспечение взаимосвязи наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва, управления карьерой государственных служащих» (с. 99-168, прил. 1,2,3).

На публичную защиту выносятся следующие положения диссертационной работы:

1. Теоретические основы социологического анализа институционализации наставничества на государственной службе включают в себя социологические теории структурно-функционального и институционального анализа, а также системный, процессный, факторный, исторический и сравнительный общенаучные подходы (с. 25-54). Системный подход позволяет рассматривать институционализацию как процесс, имеющий внутреннюю и внешнюю детерминацию; процессный подход – рассматривать институционализацию как процесс, имеющий определенную, упорядоченную во времени, этапность; исторический подход – исследовать опыт формирования социального института и показать его укорененность в общественной практике; ретроспективный анализ наставничества позволяет прийти к пониманию закономерностей и принципов институционального развития, выстроить логику и направленность происходящих институциональных изменений; факторный подход дает возможность выделить факторы внешней и внутренней институциональной среды наставничества; сравнительный подход позволяет сопоставлять социальные явления, процессы и технологии с целью выявления в них общих закономерностей и принципиальных различий, анализировать общее и особенное в наставничестве в различных типах организаций.

2. Социально-функциональная необходимость институционализации наставничества определяется тем, что оно (наставничество) способно снижать

порог перехода потенциальных возможностей государственно-служебной деятельности молодых специалистов в фактические достижения результативности исполнения должностных служебных обязанностей и формировать инновационно-креативный (проактивный) потенциал государственных служащих; обеспечивать должное восприятия государственными служащими особенностей своего труда, важности своей профессиональной надёжности и организационной устойчивости; преобразовать профессиональные компетенции начинающих государственную службу специалистов в культуру труда государственного служащего; развивать и совершенствовать технологии, формы и методы индивидуальной работы с персоналом государственной службы (с. 55-72).

3. В настоящее время уровень развития внешних факторов институционализации наставничества на государственной службе выше, чем внутренних, в силу того, что наставничество: 1) является исторически сложившейся практикой профессиональной социализации, укорененной в советском прошлом; 2) высокого уровня достигли политические факторы институционализации (государственная кадровая политика); 3) создана нормативная основа институционализации; 4) в достаточной мере институционализированы социальные факторы (предназначение государственной службы как социального института). Внутренние факторы институционализации наставничества сложились и развиты заметно меньше, особенно готовность использовать наставничество в практике кадровой работы, что ведет к его формализации и выхолащиванию (с. 72-98).

4. Одним из существенных препятствий в институционализации наставничества является его формальность. По мнению опрошенных экспертов, наставничество редко организовывается кадровыми службами творчески, 46 % считают, что оно организовано формально и скорее формально. В то же время признается значимая роль кадровых служб государственных органов в развитии наставничества. 57 % в целом по массиву считают роль кадровых служб в этом процессе «значительной» и «скорее значительной». Негативным обстоятельством выступает низкий уровень доверия к компетентности кадровиков в вопросах

организации наставничества. «Скорее не доверяют» и «не доверяют» кадровой службе в этих вопросах практически каждый четвертый опрошенный эксперт (с. 124-126).

5. Проверка результатов анкетного экспертного опроса материалами полуформализованных экспертных интервью позволила внести ряд важных уточнений в понимание субъективного фактора институционализации наставничества, а именно о различной роли результативности наставничества для разных видов государственной службы (так для военной службы – качественное наставничество – условие личной безопасности служащих); о роли материального стимулирования наставников (с определенного уровня должностей гражданской службы более важным, чем материальное стимулирование, становится фактор увеличения свободного времени у наставника); необходимость учета конкретных условий работы, сложившихся в подразделении государственного органа, где предполагается организация наставничества (уровень текущей загруженности работников) (с. 131-168).

6. Персонификация и профессионализация наставничества выступают факторами ускорения его институционального оформления, потому что повышают его результативность, показывая на практике его значимость. При этом от участия в наставничестве выигрывают не только подопечные и ученики, но и сами наставники, потому что выполнение роли наставника стимулирует их профессиональное развитие и профилактирует профессиональное выгорание. По материалам опроса экспертов, к позитивным эффектам наставничества на государственной службе относится развитие у наставников таких качеств, как «способность к накоплению и обновлению профессионального опыта», «ответственность», «этика поведения, стиль общения», «работоспособность». У подопечных улучшается адаптация в коллективе, улучшается понимание деятельности организации и развивается специфический для государственной службы (особенно гражданской) навык работы с документами (с. 131-168).

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в том, что они вносят свой вклад в теоретическое осмысление феномена

наставничества в системе государственной службы. Предложенные автором методологические подходы могут быть использованы в дальнейших исследованиях проблем становления и развития института наставничества в процессе системно-институционального совершенствования государственной службы и государственного управления.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных рекомендаций по ускорению процесса институционализации наставничества на государственной службе, а также в определении ключевых направлений этого процесса.

Основные положения предлагаемой автором программы дополнительного профессионального образования государственных служащих «Наставничество на государственной службе» прошли апробацию на практике. Данная программа может быть использована для повышения квалификации федеральных и региональных гражданских служащих, а также военнослужащих и представителей иных видов государственной службы.

Апробация результатов исследования. Основные выводы и результаты диссертационного исследования обсуждены на заседании кафедры государственной службы и кадровой политики ИГСУ РАНХиГС. Материалы исследования докладывались и обсуждались на международных и российских конференциях: Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: вызовы и возможности» (Москва, 2018г.); Международной научно-практической конференции ИГСУ РАНХиГС «Россия и мир: диалоги – 2019» (Москва, 2019г.); Международного молодежного научного форума «Ломоносов–2019» (Москва, 2019г.); Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты» (Москва, 2019г.); Международной конференц-сессии «Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения» (Москва, 2020г.); Международного молодежного научного форума «Ломоносов–2020» (Москва, 2020г.). Материалы исследования докладывались и обсуждались на образовательном интенсиве «Конструктор

идеального наставничества» (Москва, сентябрь 2018г.). Рекомендации автора по нормативно-правовому регулированию наставничества на государственной службе рассмотрены в Департаменте государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы, противодействия коррупции Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (февраль 2020г.). Минтруд России выразил благодарность в части исследования актуальных проблем совершенствования и развития института наставничества на государственной службе и подтвердил возможность использования представленных предложений при доработке (версия 2.0) методического инструментария по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе (письмо исх. № 18-1/005-312 от 26.02.2020).

Апробация результатов исследования подкреплена справками о внедрении в учебный процесс и в практическую деятельность государственного органа.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, двух глав, пяти параграфов, заключения, списка использованных источников и литературы, четырёх приложений.

Основные результаты исследований опубликованы в 15 научных статьях общим объёмом 11,4 п.л.

**Статьи в научных журналах и изданиях,
входящих в «Перечень рецензируемых научных изданий, в которых
должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций,
установленный ВАК при Минобрнауки России»
и рекомендованных Ученым советом РАНХиГС для публикации статей
по социологическим наукам:**

1. Кеменев Д.А. Закономерности наставничества как факторная обусловленность его институционализации на государственной службе //Среднерусский вестник общественных наук. 2019. № 4(64). С. 228-241. (0,9 п.л.)

2. Кеменев Д.А. Имиджеологический аспект профессионально-коммуникативной компетентности наставника на государственной службе //Коммуникология. 2020. Том 8. № 1. С. 74-88. (1,2 п.л.)

3. Кеменев Д.А. Концептуальная модель института наставничества на государственной службе //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 5 (44). С. 41-46. (1 п.л.)

4. Кеменев Д.А., Фотина Л.В. Наставничество в государственных органах: этносоциальный фактор //Этносоциум и межнациональная культура. 2019. № 2 (128). С. 22-35. (1,1 п.л.)

5. Кеменев Д.А. Наставничество как новый формат профессионального развития госслужащих //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 11. С. 59-65. (0,7 п.л.)

6. Кеменев Д.А. Принципы совершенствования кадровой технологии наставничества на государственной службе //Социально-гуманитарные знания. 2019. № 6. С. 261-270. (0,7 п.л.)

Статьи в рецензируемых научных журналах из перечня Scopus:

1. Kemenev D.A. The institutional mentoring model in public services //Elementary Education Online. 2021. № 20 (5), P. 1177-1184. doi:10.17051/ilkonline.2021.05.129 (1,1 п.л.)

Статьи в сборниках научных трудов, научных журналах, материалах конференций:

1. Кеменев Д.А. Возможности технологии наставничества в развитии цифровых компетенций государственных служащих //Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения: сборник статей международного студенческого научного фестиваля. М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2020. С. 426-432. (0,7 п.л.)

2. Кеменев Д.А. Государственная служба в формате института профессиональной деятельности: приоритеты совершенствования в современных условиях //РОССИЯ И МИР: ДИАЛОГИ. 2019. Материалы международной

научно-практической конференции. /Под научной редакцией В.В. Комлевой, Е.А.Кузьменко. 2019. С. 235-242. (0,8 п.л.)

3. Кеменев Д.А. Институту наставничества быть: проблемы исследования и условия становления в практике управления //Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2019» /Отв. ред. И.А.Алешковский, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов. [Электронный ресурс]. – М: МАКС Пресс, 2019. – 1 электрон. опт. диск (DVD-ROM) – 11000 экз. (0,2 п.л.)

4. Кеменев Д.А. Наставничество: кадровая технология мобилизации человеческих ресурсов для профессионализации государственной службы //Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2020» /Отв. ред. И.А. Алешковский, А.В. Андриянов, Е.А. Антипов. [Электронный ресурс]. – М: МАКС Пресс, 2020. – Режим доступа: https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2020/index.htm (0.2 п.л.)

5. Кеменев Д.А. Кадрово-технологическая обусловленность институционализации наставничества в системе государственной службы //Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Международный сборник научных статей /под общ. ред. Л.В. Фотиной. – М.: МАКС Пресс, 2019. – С. 144-151. (0,5 п.л.)

6. Кеменев Д.А. Наставничество в системе государственной службы: современная практика и перспективы востребованности //Государственное управление и развитие России: вызовы и возможности. Сборник статей международной конференц-сессии. Том 3 / под общ. ред. Г.Ю. Ивлевой. – М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2018. С. 336-352. (1 п.л.)

7. Кеменев Д.А. Проблемы кадрово-технологического обеспечения профессионализации государственной службы в целях эффективного государственного управления //Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты: сборник статей международного студенческого научного фестиваля. М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2019. С. 516-525. (0,6 п.л.)

8. Кеменев Д.А. Целефункциональная определённость и практическая ценность наставничества в профессиональном развитии государственных

служащих //Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты: сборник статей международной конференц-сессии. М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2019. Том 2. С. 864-874. (0,7 п.л.)

Глава I. Теоретико-методологические основы социологического анализа институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации

Первая глава диссертации посвящена теоретическим вопросам, а именно исследованию того, что представляет собой социальный феномен институционализации, как он описывается в социологических теориях, что выступает ключевыми причинами институционализации тех или иных социальных взаимодействий. Выбор в качестве теоретической рамки для дальнейшего анализа структурного функционализма позволяет поставить вопрос об определении социально-функциональной необходимости институционализации наставничества в системе государственной службы. Завершает главу рассмотрение системы факторов, влияющих на скорость процесса институционализации наставничества на государственной службе.

1.1. Теоретико-методологические основы исследования институционализации наставничества на государственной службе

Начнем с определения самого понятия «институционализация». В электронном словаре «Карта слов» дается следующая трактовка этого термина «1. Обеспечение устойчивости человеческого общества и его развития посредством создания и совершенствования социальных институтов, формализация социальных отношений. Институционализация представляет собой процесс определения и закрепления социальных норм, правил, статусов и ролей, приведение их в систему, которая способна действовать в направлении удовлетворения некоторой общественной потребности. 2. Преодоление стихийности данного социального процесса»¹.

В электронном энциклопедическом словаре социологии дается три понимания данного термина. «Институционализация - англ. institutionalization; нем.

¹Карта слов [Электронный ресурс] Доступ: URL <https://kartaslov.ru/значение-слова/институционализация> (Дата обращения 10.01.2021).

institutionalisierung. 1. Образование стабильных образцов социального взаимодействия, основанного на формализованных правилах, законах, обычаях и ритуалах. Институционализация делает возможным прогнозирование социального поведения в определенных социальных ролях (таких, как роль родителей, служащего, священника и т. п.). 2. Правовое и организационное закрепление сложившихся в обществе форм поведения, отношений и т. д. 3. Образование института»¹.

В Российской социологической энциклопедии помимо определения самой институционализации обозначаются ее предпосылки, а также направления исследования. «Институционализация - процесс формирования различн. типов соц. деятельности в качестве соц. ин-тов. Важнейшими предпосылками этого процесса являются: 1) возникновение определенных обществ. потребностей в новых типах соц. деятельности и соответствующих им соц.-экономич. и политич. условий; 2) развитие необходимых организационных структур и связанных с ними соц. норм и регулятивов поведения; 3) интернализация индивидами новых соц. норм и ценностей, формирование на их основе системы потребностей личности, ценностных ориентаций и ожиданий. Завершением процесса И. является интеграция нового вида соц. деятельности в существующую структуру производственно-экономич. отношений. Благодаря этому формируется определенный набор формальных и неформальных санкций, с помощью к-рых осуществляется соц. контроль за соответствующими типами поведения. И. может быть исследована с двух основных т.зр. Во-первых, как историч. процесс зарождения и установления новых соц. ин-тов, что позволяет раскрыть причины и условия их возникновения. Во-вторых, в качестве функционирования соц. ин-тов в рамках соц. системы в связи с процессом адаптации индивидов и коллективов к ее нормативным требованиям, в ходе к-рого формируются соц.-психологич. механизмы, обеспечивающие стабильность и устойчивость обществ.

¹ Социологический словарь [Электронный ресурс] Доступ: URL <https://rus-sociologia.slovaronline.com/1268-ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ> (Дата обращения 10.01.2021).

организации»¹.

Общим во всех трёх приведенных словарных определениях является акцент на формализации и закреплении значимых социальных взаимодействий, создании определенной системы норм и правил, позволяющей эти взаимодействия упорядочивать, делать предсказуемыми и контролировать. Институционализация – это процесс создания института, а институты – это базовые механизмы регулирования общественных отношений.

Применительно к теме диссертационного исследования – институционализации наставничества на государственной службе – интерес представляют оба возможных направления исследования этого процесса. Важно проанализировать как причины и условия появления наставничества на государственной службе, так и определить его функции в рамках более общих социальных институтов, а именно социального института государственной службы, чтобы понять, какую роль наставничество может сыграть в решении общей задачи всех социальных институтов – обеспечить процесс адаптации индивидов и коллективов к нормативным требованиям социальной системы, в целях обеспечения ее стабильности.

Понятие социального института является одним из центральных для макросоциологической теории, изучающей общество в целом. Вопрос о механизмах устойчивости общества поставил еще О. Конт в своей социальной статике, которую противопоставил социальной динамике². Как отмечает С.А. Батуренко, «Социальная статика выступает у Конта как раздел социологии, который исследует общество, опираясь на законы существования и функционирования его устойчивых структурных элементов. Кроме того, в социальной статике разрабатывается типология социальных структур, социальных институтов». У Конта это – семья, государство и религия. При этом «Идеалом для

¹ Российская социологическая энциклопедия. [Электронный ресурс] Доступ: URL <https://sociologicheskaya.academic.ru/404/ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ> (Дата обращения. 10.01.2021).

²Ермакова А. А. Об особенностях постановки проблемы социальной статистики и динамики в истории философской мысли // Вестник ТГУ. 2007. - №2.- С. 42.

Конта было централизованное, иерархическое, дисциплинированное общество во главе с авторитетным правительством, управляющим на основе социальной статистики и духовной элитой, воплощающей принцип иерархии и порядка при помощи позитивной философии»¹.

К.Ю. Михалева и Н.Л. Полякова, анализируя концепцию социального института в социологии, дают ему простое и ёмкое определение: «“Социальный институт” — одно из фундаментальных понятий социологической теории. Оно введено для анализа механизмов, создающих и определяющих единство, целостность и организованность жизни общества»². Ученые выделяют три общих положения, разделяемых всеми социологами, а именно:

«—социологический смысл социального института в первую очередь состоит в его интегративной функции, в том, что посредством институтов осуществляется упорядочивание социальных деятельности во времени и пространстве.

—интегрирование общества и его упорядочивание социальными институтами осуществляются на основе статусно-ролевых и нормативных установлений и порядков, которые составляют его содержание.

—любая социологическая концепция института должна содержать указание на механизмы контроля и реализации статусно-ролевых и нормативных установлений, сохранения и поддержания института и институциональной деятельности во времени и пространстве»³.

Для макросоциологии существование социальных институтов не нуждается в особых доказательствах, однако процесс их создания выступает значимым предметом исследования. Дж. Тернер, анализируя ранние системы действия Т. Парсонса, говорит о том, что институционализация решает интегративные проблемы, которые возникают «в точках пересечения культурных и личностных

¹Батуренко С.А. Классические классовые теории социальной стратификации: А.Сен-симон, О.Конт, Г.Спенсер // Социология. 2019. - №2. - С.8.

²Михалева К. Ю., Полякова Н. Л. Концепция социального института в социологической теории //Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2012. №2. С. (118.) С. 117-132.

³Там же. С. 129-130.

систем с социальными». Она относится к «сравнительно устойчивым моделям взаимодействия «акторов», имеющих тот или иной статус. Такие модели регулируются нормативно и сливаются с культурными образцами»¹. Процесс институционализации описывается следующим образом: акторы, имеющие различные ориентации, попадают в ситуации, где им необходимо взаимодействовать. Направления ориентации акторов – это отражение структуры их потребностей, видоизменённой благодаря усвоению культурных образцов. Появляются нормы как результат приспособления ориентаций акторов в результате процессов взаимодействия, «которые не поддаются четкому обособлению, а смешиваются с выбором, распределением и обменом ролей. Нормы возникают как способ взаимного согласования ориентаций акторов, но в рамках существующих культурных образцов. Культурные образцы регулируют последующие взаимодействия, придают им устойчивость»².

Таким образом, согласно Т. Парсонсу, «институционализация – процесс, благодаря которому складывается и сохраняется социальная структура. Социальную систему образуют институционализированные наборы ролей или устойчивые модели взаимодействия...социальная система ограничивается рамками культурных образцов и определяет систему личности»³.

Примерно той же логики придерживаются теоретики социального конструктивизма. Анализируя истоки институционализации, они говорят о том, что она «имеет место везде, где осуществляется взаимная типизация опривыченных действий деятелями разного рода...любая такая типизация есть институт». Важно, что существует «взаимность институциональных типизаций и типичность не только действий, но и деятелей в институтах»⁴. Институционализации предшествует хабиитуализация, которая сокращает количество выборов и облегчает человеку бремя принятия решений. При этом «наиболее важная часть

¹Тернер Дж. Структура социологической теории: пер. с англ. М.: Прогресс, 1985. С. 66-67.

²Там же. С. 67.

³Там же. С.68.

⁴Бергер П. Л. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания /Питер Бергер, Томас Лукман. – Москва: Медиум, 1995. – С. 92.

хабитуализации человеческой деятельности сопряжена с процессом институционализации»¹. Другими словами, привычные действия сначала типизируются, а потом институционализируются, ограничивая для человека возможность выбора способа своих действий, экономя его время и силы для чего-то другого. А именно, «институты, уже благодаря самому факту их существования, контролируют человеческое поведение, устанавливая predetermined его образцы, который придают поведению одно из многих, теоретически возможных направлений»².

В этих рассуждениях хорошо видна упорядочивающая и контролирующая роль институтов в отношении социальных взаимодействий, но ничего не говорится о содержании самих этих взаимодействий. Полезность хабитуализации и последующей институционализации, прежде всего, психологическая, она ослабляет «аккумуляцию напряжений как следствия ненаправленных влечений»³. Эта же идея потом появится у Э. Гидденса в его рассуждениях о рутинизации.

Расхождения в отправных точках процесса институционализации для макро- и микро-социологов здесь очевидны. Для первых отправной точкой выступает социетальный уровень культуры и нормативных ценностей, а для вторых – привычные (хабитуализированные) социальные взаимодействия, которые типизируются. Хотя, как уже отмечалось выше, в оценке значения институционализации для организации устойчивой и упорядоченной социальной жизни они сходятся.

Надо подчеркнуть, что функционалисты не игнорируют реальную практику и выделяют «два вида порядка в обществе: идеальный или нормативный порядок, как полученный из ядра общих ценностей в обществе, и ежедневный, или фактический порядок, как то, что в действительности представляют индивиды... Но прежде, чем правило или идеал можно будет рассмотреть как часть нормативного порядка, оно должно стать институционализированным, а это означает, что оно

¹ Там же. С. 92.

² Там же. С. 92-93.

³ Там же. С. 91.

должно обладать двумя обязательными характеристиками: быть широко санкционированным, а также быть широко усвоенным»¹.

Другими словами, институционализация – это взаимное согласование и ограничение действий индивидов, реализующих свои потребности в рамках, установленных культурой, т.е. нормативных ценностей. Институционализация взаимодействий означает включение в существующий нормативный порядок, а значит, и создание системы социального контроля, обеспечивающего выполнение институционализированных норм. При этом поведение индивидов приобретает черты ролевого, т.е. связанного с социальным статусом и разделением труда, появляются образцы ролевого поведения и санкции за несоответствие этим образцам.

В философии Нового времени институционализация понималась как «переход совокупности индивидов от естественного состояния, когда ими движут страсти, к социальному состоянию, когда они признают над собой какой-то высший авторитет, внешний по отношению к их собственным интересам и предпочтениям»². Тем самым акцентировалась регулирующая роль социальных институтов. В современном обществе эта функция сохранилась, но в то же время проблематизировалась, хотя бы потому, что в ходе развития общества происходит дифференциация и усложнение системы социальных институтов. На выполнение одной и той же общественной функции могут работать разные социальные институты, требования которых могут вступать между собой в противоречие. В рамках темы диссертации примером может служить противоречие требований профессиональной и корпоративной (служебной) культуры. Хорошо известен факт, что большие, централизованные, иерархичные организации с жестко закрепленной системой ролей и статусов, к которым относятся и государственные органы, маловосприимчивы к нововведениям, они с большим трудом поддаются

¹ Батуренко С.А. Функциональный подход к исследованию социального порядка в истории социологии: Э. Дюркгейм, Т. Парсонс. // Социология. 2017. № 3. С. 28.

² Волков Ю.Г. Социология. Ростов н/Д: Феникс, 2014. С. 310.

изменениям. С другой стороны, современное «общество риска» (У.Бек¹) требует от государства быстрых реакций на вызовы динамичной внешней среды. В результате государственный служащий оказывается в ситуации ролевого конфликта: как должностное лицо он должен следовать букве закона, но как профессионал, он может видеть, что этот закон уже не отвечает требованиям времени, его исполнение снижает эффективность служебной деятельности.

С.С. Фролов выделяет 7 этапов институционализации: возникновение потребности; формирование общих целей; появление социальных норм и правил; появление процедур, связанных с нормами и правилами; практическое применение норм и правил, процедур; установление системы санкций для поддержания норм и правил; создание системы статусов и ролей, охватывающих всех членов института². Думается, что это излишне жесткая схема, представляющая процесс оформления института практически в качестве социальной технологии. На самом деле некоторые этапы институционализации могут реализовываться одновременно, совсем не факт, что система ролей и статусов будет формироваться последней, не исключено попятное движение, когда процесс не заканчивается легитимацией и закреплением социальной практики. Тем не менее, следует согласиться с главной идеей автора, что в институционализации присутствует этапность (процессность).

Подытоживая и совмещая макро- и микро- уровни рассмотрения, можно представить институционализацию как следующий процесс: возникновение социальной потребности, удовлетворение которой требует организованных действий, типизация и хабиитулизация этих действий, формирование институционального набора ролей и статусов, определяющих порядок и характер действий по удовлетворению данной потребности; создание системы социального контроля, которая через разного рода положительные и негативные санкции обеспечивает соблюдение институционализированных норм, включающих этот

¹ Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. Пер. с нем. М.: Прогресс-Традиция, 2000. 383 с.

² Фролов С.С. Общая социология. - М.: Проспект, 2011. С. 162.

институт в общую систему социальных институтов. В результате ранее стихийная социальная практика превращается в четко прописанную систему статусов и ролевых предписаний, исполнение которых закреплено с помощью правил, образцов поведения, норм и ценностей. Более того данная система легитимируется с помощью различного рода правовых актов, обретая устойчивость и передаваясь от поколения к поколению. Хотя уровень этой легитимации будет разным, неслучайно выделяют формальные и неформальные социальные институты.

Однако за рамками наших рассуждений пока остался вопрос о том, какие именно социальные взаимодействия будут институционализироваться, т.е. приобретать устойчивый характер, поддерживаемый нормами? Следуя логике функционализма, закрепляться и легитимироваться должны действия, способствующие сохранению, интеграции и выживанию целого, т.е. функциональные, полезные для общества. В раннем функционализме существовала прямая аналогия социальных институтов и органов, каждый из которых вносит свой вклад в благополучие общественного организма.

Обязательная функциональность институтов была подвергнута сомнению Р. Мертоном, который, конкретизируя и дополняя правила функционального анализа, вводит понятия явных и латентных функций, а также функций и дисфункций социальных институтов. Обсуждение баланса функций позволяет ему акцентировать внимание на тех проблемах, которые существуют в функционировании самих социальных институтов, а также дают возможность поставить вопрос об истории и условиях их формирования и разрушения (исчезновения), т.е. деинституционализации. Тем самым системный подход к анализу общества дополняется историческим.

Примером анализа действия институтов на микроуровне является идея Ч. Миллса о словарях мотивов. Он пишет: «Исследовательская задача должна состоять не в интерпретации действий и языка как внешних манифестаций субъективных и спрятанных в глубине индивида элементов, а в обнаружении связи конкретных типов действий с типовыми структурами нормативных действий и с

социально-ситуативными кластерами мотивов»¹. Он говорит «о необходимости исследования подразделения мотивов, двигающих людьми, в зависимости от ситуации, а также общих типов и условий применения словарей мотивов в различных обществах», а затем приводит цитату Т. Парсонса о том, что нельзя сразу перейти «от экономического анализа прямо к мотивациям... Институциональные модели всегда составляют важную часть этой проблемы»². Понятно, что под «типовыми структурами нормативных действий» как раз и понимаются институционализированные нормы, которые формируют словари мотивов. Утверждение Ч. Миллса о том, что существуют разные словари мотивов «индивидуалистические, сексуальные, гедонистические и денежные словари» также дает возможность исследовать влияние различных типов социальных институтов на человеческие действия, на формирование их мотивов.

Следует подчеркнуть, что сегодня структурно-функциональный подход играет заметно меньшую роль в социологии, чем в середине прошлого века. Как пишет С. А. Батуренко: «Функционализм с начала 80-х годов XX века превратился в очень немодную школу социологической мысли. В середине 80-х годов разрушение функционализма рассматривалось почти как обряд посвящения инициирования в социологическую взрослую жизнь или по крайней мере юность»³. Однако это не уменьшило внимание социологов к исследованию самой проблемы социального порядка и способам его обеспечения. Как уже отмечалось, идея о необходимости и существовании в обществе явления институционализации разделяется теоретиками как макро-, так и микро-анализа.

Несколько иное прочтение, чем функциональность, тема институтов получает в политологии и экономической теории. Здесь на первый план выходит идея влияния институтов (институциональных структур) на человеческие

¹Миллс Ч. Р., Корбут А., Баньковская С. Ситуативные действия и словари мотивов //Социологическое обозрение. 2011. № 3. С. 108.

²Там же. С. 105.

³Батуренко С.А. Функциональный подход к исследованию социального порядка в истории социологии: Э.Дюркгейм, Т. Парсонс. // Социология. 2017. № 3. С. 31.

действия, а также динамики институтов в зависимости от состояния институциональной среды.

С.В. Патрушев выдвигает идею институциональной политологии («neo-institutional» political science). Он пишет: «Институциональная политология отказалась от понимания политики, как только отражения общества (контекстуализм) или макроагрегированного следствия индивидуальных действий (редукционизм), от сведения политической деятельности только к процессу принятия политических решений и распределения ресурсов (инструментализм) или к расчету и своекорыстному поведению (утилитаризм), от рассмотрения политических институтов как результата единственно возможного ситуативного равновесия (функционализм). Современная институциональная лексика включает понятия «институциональная среда», «институциональное соглашение», «институциональная практика»»¹. При этом «неоинституциональный анализ разворачивается на институциональном, организационном и индивидуальном уровнях, чтобы ответить на взаимосвязанные вопросы: о развитии, отборе и смене различных институтов; о выборе тех или иных организационных форм в зависимости от характера существующей институциональной среды; об особенностях институциональной практики»².

В этом определении задач институционального анализа видны как следы понимания институционализма в функционализме Т. Парсонса, в смысле разворачивания процессов на трех уровнях – институциональном, организационном и индивидуальном (у Парсонса – выделение уровней социальной системы – социетальный, групповой (организационный), личностный), так и современные тенденции развития социогуманитарного знания – акцент на социальных практиках, т.е. действиях индивидов. В силу этого неудивительно, что идея самой институционализации здесь также не претерпевает значительных изменений. С.В. Патрушев пишет: «для социологического институционализма

¹Патрушев С. В. Институциональная политология в российской перспективе //Метод. 2012. № 3. С.299.

² Там же. 299-300.

институционализация предполагает коллективное осмысление социальных взаимодействий, которое актуализируется индивидами в процессе интеракций. «Логика целесообразности» связывает успешную институционализацию с равновесием на основе институционализированных норм и культурных соглашений»¹. Перед нами снова взаимодействующие индивиды, институционализированные нормы и культурные образцы, а также задача достижения равновесия.

Отметим, что и в понимании института особых изменений не произошло. Исследователь выделяет три разных подхода к пониманию политических институтов: а) ... как организованных установлений, в рамках которых, как правило, действуют современные политические акторы; б) процессов, которые переводят структуры и правила в политические последствия; в) процессов, которые переводят поведение человека в структуры и правила, и устанавливают, поддерживают, преобразуют или ликвидируют институты»².

Новым можно считать введение в институциональной политологии понятия «институциональной среды», под которым подразумевается то, что «вокруг всякого института, независимо от того, насколько он эффективнее предшествующего, всегда формируется среда, заинтересованная в его существовании и обеспечивающая устойчивое сопротивление селекции»³. Это можно назвать факторами устойчивости социальных институтов и считать позитивным явлением, но, вспоминая идеи Р. Мертон о дисфункциональности и латентности, следует видеть в этом и угрозу эффективности функционирования институтов. Во всяком случае, современная российская институциональная среда характеризуется политологом весьма негативно, потому что ее отличает «дефицит легитимных правил, неопределенность, фактическое невыполнение государством своих основных функций – защиты прав и свобод и обеспечение правовых гарантий, наличие разных правил игры для различных участников. Отказ от постановки и

¹Там же. С.301.

²Там же. С. 300.

³Там же. С. 302.

реализации долгосрочных целей развития, ориентация на решение проблем сегодняшнего дня в ущерб перспективе создает предпосылки для перерождения адаптивного поведения в свою противоположность – неадаптивные трансформации, зачастую имеющие необратимый характер»¹.

Понятно, что С.В. Патрушев анализирует политические институты и в силу этого делает акцент на политической среде, в которой они функционируют. Для целей нашего исследования важно методологическое разделение среды института на внешнюю и внутреннюю, чего не было в явном виде в функционализме.

Системный подход к анализу социальных явлений получил свое развитие в кибернетике и синергетике. И, если идеи кибернетики появились еще при жизни Парсонса, то синергетика – это порождение постнеклассической науки, стремящейся к междисциплинарности и преодолению водоразделов между разными типами научного знания. Примером этого станет новая институциональная экономика, но об этом чуть позже.

Внешняя институциональная среда дает ресурсы для формирования института, она работает на его устойчивость, но в то же время она консервирует этот институт, который со временем перестает отвечать своим задачам. Как и любое другое социальное/биологическое явление, социальный институт имеет четыре фазы в своем развитии – зарождение, подъем, стабильное функционирование и угасание (умирание). Впрочем, для социальных явлений в отличие от биологических, в том числе для социальных институтов, угасание может смениться фазой подъема, если в нем будет вовремя проведены необходимые изменения во внутренней среде, позволяющие ему адаптироваться к изменению условий внешней среды. Классическим примерами можно считать государство, религию и семью, три базовых института общества, которые постоянно изменяются, сохраняя и выполняя при этом свои основные функции.

М. В. Рубцова дает более развернутую схему этого процесса, выделяя пять этапов в развитии институтов социального управления: доинституциональный,

¹Там же. С. 302.

этап институционализации, институциональный, деинституционализации, реинституционализации.¹ Наличие этапов деинституционализации и реинституционализации в данной схеме как раз и показывает возможность эволюции социальных институтов, через утерю качеств институциональности и переход к их переопределению в новых условиях.

Сходные идеи присутствуют в этногенезе Л. Гумилева², но в его концепции этносы должны перерождаться полностью, фаза мемориала – это угасание исходного этноса, он не может (в отличие от социального института) сохраняться через приспособление к изменениям окружающей среды, потому что основа его существования – пассионарная энергия, которая просто напросто исчерпывается. Основа существования институтов – необходимость удовлетворения общественных потребностей, поэтому они будут существовать до тех пор, пока есть эта потребность. Именно поэтому есть базовые институты (практически вечные) и производные от них (субинституты), возникающие в ответ на изменения в характере общественных отношений.

Нам для дальнейшего анализа необходимо иметь в виду эту расширенную трактовку факторов, влияющих на процесс институционализации.

Интересным примером анализа институциональной среды выступает исследование институционализации безопасности, предпринятое М.Н. Вражновой и Л.О. Терновой в работе по социологии безопасности. Авторы описывают следующие составляющие этой среды: «нормативно-правовую; организационную; самоорганизационную; социально-культурную; когнитивную. Выделение именно этих составляющих обусловлено необходимостью определения условий и факторов, которые активно влияют на процессы институционализации в сфере безопасности»³.

¹Рубцова М.В. Концептуальные основания исследования феномена управляемости в социологии управления. Автореферат дис. ... доктора социологических наук; РГПУ им. А.И. Герцена. Санкт-Петербург, 2010. – С. 29.

² См. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. М.: Айрис - Пресс, 2017. 560 с.

³ Вражнова М. Н. Социология кадровой безопасности. /М. Н. Вражнова, Л.О.Терновая. – Москва: Международный издательский центр «Этносоциум», 2017. – С. 53.

Принципиально важным представляется трактовка авторами когнитивного компонента, который реализуется, по их мнению, по следующим направлениям:

–«разработка и совершенствование общей теории и методологии безопасности, включая безопасность личности;

–развитие специальных научных теорий в предметном поле безопасности, таких как философия безопасности, социология безопасности, политология безопасности, являющихся, по существу, основой гуманитарных знаний в области безопасности;

–появление специальных объектно-ориентированных теорий, к которым можно отнести социологию безопасности личности;

–создание научно-консультативных структур с участием ведущих ученых страны, например Общественного консультативного совета по безопасности и борьбе с международным терроризмом при РАН (октябрь 2001 г.);

–формирование научных подразделений в структуре Российской Академии наук, и школ, разрабатывающих проблематику безопасности в различных её теоретических и прикладных аспектах, включая кадровую безопасность;

–реализация научно-исследовательских проектов в области кадровой безопасности, которая обеспечивает органы государственной власти и структуры местного самоуправления необходимыми научными подходами при выработке управленческих решений в области кадровой политики;

–обеспечение широких научных дискуссий, публикаций по проблемам безопасности в традиционных периодических и специализированных научных журналах («СОЦИС», «Безопасность», «Безопасность Евразии», «Грани безопасности»))¹.

Фактически, М.Н. Вражнова и Л.О. Терновая предлагают считать компонентом институциональной среды научную, теоретико-методологическую рефлексию необходимости социального института. С этим трудно не согласиться,

¹Вражнова М. Н. Социология кадровой безопасности. /М. Н. Вражнова, Л.О.Терновая. – Москва: Международный издательский центр «Этносоциум», 2017. С. 58.

поскольку такого рода рефлексия позволит преодолеть/профилактировать те негативные тенденции дисфункциональности, о которых говорит С.В.Патрушев.

Еще одним отечественным социологом, активно использовавшим институциональный подход в своих исследованиях, является Т.К. Ростовская. Она рассматривает институционализацию, как общесоциальный процесс, устанавливающий в обществе, в первую очередь, особые нормы поведения. При этом институты обеспечивают нормативно-регулятивное воздействие на поведение индивидов и групп от лица всего социума¹. В своем анализе молодой семьи автор подчеркивает, что процесс ее институционализации детерминирован внутренними и внешними факторами, при этом «к внешним факторам достижения стабильности молодой семьи как социального института целесообразно отнести социально-экономическую среду; социальный статус конкретной семьи; тип взаимоотношения государства и семьи в процессе реализации семейной политики (правовое обеспечение); ценности общества, разделяемые семьей»². Представляется, что в более современной трактовке эти внешние факторы можно назвать институциональной средой, определяющей характер функционирования этого института.

В то же время нельзя согласиться с Т.К. Ростовской в том, что молодую семью следует рассматривать как отдельный социальный институт. Скорее всего – это одна из форм существования института семьи, наряду, например, с многодетными семьями или неполными. Тот факт, что «Институализация»³ молодой семьи предполагает создание условий для ее развития. Совокупность субъект-объектных отношений молодых семей, общества и государства, в результате которых молодая семья получает необходимые условия для решения своих

¹Подробнее см. Ростовская Т.К. Институционализм как методология социальной науки //Вопросы политологии и социологии. 2014. № 3 (8). С. 95-99.

²Ростовская Т.К. Процессы институализации молодой семьи //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. № 2 (26). С.85.

³Представляется возможным рассматривать термины институционализация (institutionalization) и институализация как синонимы. В русском языке нет одного устоявшегося варианта написания этого термина, но мы, в данном случае, отталкиваемся от вариантов, представленных в энциклопедиях и словарях, которые были рассмотрены в начале параграфа.

жизненно важных проблем и приобретает качественные характеристики»¹, едва ли может служить достаточным основанием для приобретения ею статуса социального института. Вряд ли молодая семья выполняет принципиально отличные от обычной семьи функции, а институциональные нормы, регулирующие социальные взаимодействия в рамках молодой семьи сильно отличаются от семейных норм, существующих в данном обществе в целом, тем более что каждая молодая семья со временем теряет признак молодости. Кроме того, если все объекты государственной политики признавать социальными институтами, то утратится качественное отличие социального института от социальной группы.

Подтверждением данного тезиса может служить операционализация института как социального феномена, предлагаемая М.И. Цапко, М.С.Малашенко. Авторы в качестве значимых индикаторов, раскрывающих сущность данного явления, называют:

- базовые ценности социального института;
- контрценности социального института;
- ситуативные ценностные основания институционализации социального института;
- сигнификационные (символические) основания и эффекты институционализации социального института;
- хабитуализацию социального института в процессе институционализации;
- основные компоненты и характеристики социального института;
- объективные и субъективные факторы институциональных трансформаций социального института, факторы деинституционализации и реинституционализации;
- институционально-процессуальную структуру социального института;
- каталог социальных функций социального института»².

¹Ростовская Т.К. Процессы институализации молодой семьи //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2013. № 2 (26). С.86.

² Цапко М.И., Малашенко М.С. К вопросу о категориях "институционализация" и "социальный институт" в современной социологии //Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. 2014. № 2 (36). С. 111.

Понятно, что этот авторский набор индикаторов, позволяющий зафиксировать сам факт существования социального института, не является исчерпывающим, и не все предлагаемые авторами индикаторы являются бесспорными. Так, например, явно нуждается в дальнейшей конкретизации такой индикатор как «основные компоненты и характеристики социального института», с учетом того, что весь предлагаемый перечень и является фактически этими компонентами и характеристиками. Тем не менее, сама рамка, задаваемая набором индикаторов, может оказаться весьма продуктивной для эмпирических исследований как уже сформированных, так и становящихся социальных институтов. Перспективным представляется поиск авторами противоречий внутри самого социального института, которые выступают движущей силой его внутреннего развития, а именно введение понятий ценностей и контрценностей, конфликт которых и может приводить к процессам деинституционализации и реинституционализации.

У Р. Мертона в его анализе американской политической машины это предстает как спиралевидный процесс, в котором «первоначальные потребности населения, которые вызвали появление и развитие политических механизмов и боссов больших городов, могут потерять свое значение причин»¹. Этим же объясняется и двойственность действий бюрократии. То, что оказывается функциональным для самой политической машины, может оказаться дисфункциональным для населения, которому она призвана служить. Это и есть бюрократизация как негативное явление в противоположность бюрократии как целерациональному действию (М. Вебер).

В завершение обзора теоретико-методологических подходов к анализу явления институционализации необходимо остановиться на самой известной и влиятельной в этом отношении концепции – теории (нео)институциональной экономики. Мы сознательно рассматриваем ее последней, поскольку она находится вне предметного поля социологии как науки. Хотя, как отмечает В. В. Вольчик,

¹ Тернер. Указ. соч. С. 115.

«современный институционализм – прежде всего, политологический, социологический, социально-антропологический, культурологический и все меньше и меньше экономический»¹. Институты, как базовые механизмы регулирования общественных отношений, анализировались основоположниками социологии уже в середине XIX в. В то время как неоинституционализм в качестве направления в экономической теории, акцентирующей внимание «на институциональной среде, в которой действуют экономические агенты», возник в середине XX века, а свое признание получил только в конце XX в., когда в 1993 г. Д. Норт получил Нобелевскую премию за свои исследования, посвященные связи функционирования экономики с институтами и институциональными изменениями².

Кратко суть неоинституционального подхода можно выразить следующим образом: если «стандартная неоклассическая теория знала два вида ограничений: физические, порожденные редкостью ресурсов, и технологические, сражающие уровень знаний и практического мастерства экономических агентов ...При этом она отвлекалась от особенностей институциональной среды и издержек по обслуживанию сделок»,... то «неоинституционалисты вводят еще один класс ограничений, обусловленных институциональной структурой общества, также сужающих поле индивидуального выбора. ...Стандартная неоклассическая модель изображает человека как существо гиперрациональное. Неоинституциональный подход отличается большей трезвостью. Это находит выражение в двух его важнейших поведенческих предпосылках — ограниченной рациональности и оппортунистическом поведении»³.

Другими словами, происходит расширение дисциплинарных рамок исследования экономических явлений и процессов, человек перестает быть только

¹Вольчик В. В. Институционализм: торжество мультидисциплинарности //ИС. (Журнал институциональных исследований). 2009. Том 1. №1. С. 73.

²Норт Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики /Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги “Начала”, 1997. 180 с.

³Новая институциональная теория [Электронный ресурс] Доступ: URL: [resprpchttps://economicportal.ru/discipline/istor_uchen/iu38.html](https://economicportal.ru/discipline/istor_uchen/iu38.html) (Дата обращения 10.01.2021).

homo economicus, в своих экономических действиях он испытывает влияние различных социальных институтов. С другой стороны, экономические модели и методы применяются к исследованию неэкономических явлений. Такая междисциплинарность в целом характерна для современного этапа развития науки, который получил название постнеклассического.

Применительно к социологии использование неoinституционализма можно показать на примере теории организаций, когда предполагается, «что действия организации определяются не только логикой экономических и технологических факторов, но и институтами, составляющими ее социальную среду, например, государством, профессиями, другими организациями, а также ценностями и культурой общества в целом. Такого рода институциональное влияние затрагивает как цели организации, так и используемые ею средства. Из этого следует, что организации, находящиеся в одной институциональной среде, обладают сходством»¹.

Для целей настоящего диссертационного исследования важным представляются два постулата неoinституционализма – понятие институциональной среды (об этом уже шла речь выше, когда анализировалась работа по социологии безопасности) и определение этой средой сходства протекания процессов внутри социальных организаций разных типов, в нашем случае деятельности по наставничеству.

Еще одно важное обстоятельство – идея о том, что «институты формируются и целенаправленно, и спонтанно... Абстрагироваться от такой двойственности нельзя, но она и не является помехой в исследовании эволюции социальных институтов. Просто необходимо различать механизмы формирования и развития разных институтов, а также выявлять влияние тех или иных групп интересов (как узких, так и всеохватывающих), которые включены в действия того или иного института и заинтересованы в сохранении действующих правил, а также

¹ Институциональная теория // Социологический словарь [Электронный ресурс] Доступ: URL: https://sociological_dictionary.academic.ru/244/ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ_ТЕОРИЯ (Дата обращения 10.01.2021).

поддерживают действие механизмов, направленных на обеспечение выполнения правил, содержащихся в институтах»¹.

Идея взаимосвязи институтов различных типов получила свое развитие в теории институциональных матриц. Эта теория исходит из системного характера общества, заостряя свое внимание на исторически устойчивых и постоянно воспроизводящихся социальных отношениях, которые представляют собой институционально-организационную деятельность человека, направленную на сохранение социального порядка и исторической устойчивости социума. Данный тип отношений образуют институциональный каркас общества, являясь ее базовыми институтами².

Введение в научный оборот термина «институциональная матрица» связано с именем социолога и экономиста К. Поланьи, который рассматривал её в качестве характеристики общественной организации, определяющей место экономики в обществе, говоря о том, что «экономическая система укоренена в социальных отношениях»³. Д. Норт определяет механизмы самоподдержания институциональной матрицы, её адаптивные свойства и сущностные основы, состоящие из «комплекса взаимозависимых правил и неформальных ограничений, совокупность которых определяет экономическую деятельность»⁴.

В отечественной науке теорию институциональных матриц развивает С.Г. Кирдина, которая, исследуя базовые институты в структуре общества как социальной системы, определяет на основе дихотомии материально-

¹Вольчик В. В. Институционализм: торжество мультидисциплинарности //ИС. (Журнал институциональных исследований). 2009. Том 1. №1. С.77.

²Елисеев С.М. Вызовы современности и проблема развития институциональной матрицы российской политики //Власть и политика: институциональные вызовы XXI века. Политическая наука: Ежегодник 2012. – М.: РОССПЭН, 2012. – С. 253.

³"Великая трансформация" Карла Поланьи: прошлое, настоящее, будущее. / Под общ. ред. Р.М. Нуреева. М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – С. 27.

⁴Норт Дуглас. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики /Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б.З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги "Начала", 1997. – С. 129.

технологической среды государств¹ матрицы X и Y, которые различаются между собой содержанием образующих их базовых институтов².

При этом «...“долгосрочную прописку” в обществах получают те структуры, которые либо соответствуют природе доминирующей институциональной матрицы, либо комплементарны, но смогли «подстроиться» под основные “правила институциональной игры” и занять присущее им в данных условиях подчинительное положение»³.

Другими словами, речь вновь идет об институциональной среде, но уже структурированной в форме матриц, соответствие или несоответствие которым определяет жизнеспособность различных институтов общества.

В.С. Карпичев поднимает проблему взаимодействия институциональных матриц с паттернами (основными идеями в общественном сознании), говоря о том, что рождение социальной матрицы, как устойчивой формы связи институтов, связано с процессом институционализации взаимодействий и отношений, при этом ключевой смысл матрицы – быть технологией реализации паттерна. Он считает, что рождение социальных матриц связано с процессом институционализации отношений и взаимодействий. Интегрируя понятие «матрица» в теорию и практику социального развития, мы тем самым участвуем в конструировании социальной реальности, включая её реконструирование, реформирование, модернизацию»⁴.

Поскольку институциональная матрица формируется как пересечение политической, идеологической и экономических сфер жизни общества, то, в любом социальном институте (в том числе в институте государственной службы) требуется выделить его политическое, идеологическое и экономическое измерения. Эти не входят в задачи данной диссертации, поэтому ограничимся тем,

¹Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России: Введение в X-Y-теорию. Издание 3-е, переработанное, расширенное и иллюстрированное. — СПб.: Нестор-История, 2014. — С. 337.

² Там же. С. 71.

³ Там же. С.220.

⁴Карпичев В.С. Асоциальные паттерны и матрицы в развитии российского социума (концептуальные размышления) /Воспоминание о будущем. Неизведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд., доп. М.: Проспект, 2013. С. 35-37.

что еще раз зафиксируем необходимость постнеклассического системного трансдисциплинарного подхода к исследованию процесса институционализации тех или иных социальных взаимодействий, в том числе по вопросам наставничества. Сама институциональная матрица государственной службы будет частично рассмотрена в следующем параграфе первой главы диссертации.

Определив основные теоретико-методологические подходы к исследованию институционализации как социального процесса, сложившиеся в социологии и смежных дисциплинах, необходимо охарактеризовать исследовательскую оптику рассмотрения объекта институционализации – наставничества на государственной службе. Сам феномен наставничества будет подробно рассмотрен в следующих параграфах первой главы, здесь мы обозначим только те социологические подходы, которые будут использованы для его анализа.

Наставничество можно рассматривать как субинститут в рамках функционирования института более высокого уровня – института государственной службы. В свою очередь, социальный институт наставничества (вне привязки к типу организации) определяет способы и типы деятельности, модели поведения, которые могут/должны быть использованы для реализации функций наставничества как института профессиональной социализации.

Проблемы профессиональной социализации рассматриваются в рамках социологии профессий, тесно связанной с социологией труда. Для решения задач данной диссертации, необходимо в большей мере сосредоточиться на социологии государственной службы, которая анализирует социальный институт государственной службы. Именно этот институт создает институциональную среду, играющую ключевую роль в становлении института наставничества на государственной службе, определяет специфику его функционирования и профессионализации. Проблематика социологии профессий будет представлена в диссертации достаточно фрагментарно, хотя тема профессионализации государственной службы обсуждаться, безусловно, будет.

Методология институционального анализа государственной службы представлена М.А. Кашиной и Л.В. Вагиной (Фотиной) в книге «Социология для

государственных служащих». Авторы отмечают: «Государственная служба, как любой социальный институт, возникает там и тогда, где и когда появляется определенная социальная потребность. Государственная служба находится в неразрывном единстве с системой органов государственной власти и представляет аппарат этих органов. Возникновение социального института государственной службы в России историки относят к концу XV - началу XVI веков. Именно тогда возникла общественная потребность в профессиональном аппарате, способном осуществлять функции централизованного государства»¹. Методология институционального анализа государственной службы предполагает ответы на вопросы о целях, поставленных перед государственной службой обществом и государством; о функциях, предусмотренных в институте государственной службы для достижения этих целей; о статусно-ролевом наборе государственного служащего, правах и обязанностях, которыми он наделен для реализации этих функций, а также «Каков набор норм и санкций, имеющих в распоряжении государственной службы для регуляции взаимодействия и обеспечения желательного поведения государственных служащих»². И главный практический вопрос – «Каков характер взаимодействия государственной службы с другими социальными институтами и уровень ее функциональности/дисфункциональности»³.

Отвечая на эти вопросы, М.А. Кашина следующим образом характеризует государственную службу как социальный институт современного российского общества: «Целевая функция института государственной гражданской службы – обеспечение исполнения полномочий государственных органов и лиц, замещающих государственные должности, реализация политических решений. Это порождает ее специфические черты, отличающие ее от других видов организационно-управленческой деятельности: сервисность, иерархичность, безличность, стабильность, профессиональная компетентность и государственный

¹ Кашина М. А. Социология для государственных служащих /М.А.Кашина, Л.В.Вагина; Северо-Западная академия государственной службы. – Санкт-Петербург: Изд-во СЗАГС, 2006. – С.140.

² Там же. С. 152.

³ Там же. С. 160-162.

уровень ответственности. В то же время государственная служба выступает связующим звеном между обществом и государством... Средства деятельности в государственной службе – бюджет органа власти, его полномочия (система прав и обязанностей), информационные ресурсы, авторитет в глазах населения. Регулятивная система государственной службы – нормативно-правовая система, этика государственной службы, система административных (формальных и неформальных) механизмов взаимодействия с населением и целевыми группами. Дисфункциональность государственной службы – проявляется через развитие в ней элементов бюрократизации, что ведет к расхождению (иногда противоречию) интересов всего общества и интересов данного социального института, к превалированию групповых целей над общими, к превращению деятельности из содержательной в ритуальную»¹.

Сходной точки зрения придерживается Ю.П. Сурмин, определяя государственную службу как политический, организационно-управленческий, регулятивный и интегративный институт общества, который обеспечивает взаимодействие граждан и государства, реализацию функций государства посредством специальных учреждений и организаций, в которых работают специально подготовленные служащие, основывающие свою деятельность на соответствующих нормах и ценностях².

В литературе есть также точка зрения, что государственная служба – это не просто социальный институт, а организационная система социальных, публично-правовых, профессиональных институтов, которая призвана способствовать эффективной реализации целей, потребностей и ценностей человека, государства и общества³. Представляется, что в такой трактовке государственная служба уже

¹Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт: учебник для вузов /А. П. Альгин [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. С.86-87.

²Сурмин Ю.П. Государственная служба: сущность и тенденции развития //Образование и общество. 2007. №2. С. 6.

³Калиниченко Л.А. Социальная организация государственной службы (теоретико-социологический анализ): автореферат дис. ... доктора соц. наук. РАГС при Президенте РФ, М., 2001 – С. 20.

утрачивает черты социального института, скорее следует говорить о разных типах взаимодействий, разворачивающихся в институциональных рамках государственной службы.

В научной литературе выделяются проблемы¹, которые затрудняют полноценную институционализацию государственной службы. В частности, амбивалентность функций государственных органов, вызванная несовершенством нормативной правовой базы; несбалансированность социального статуса государственных служащих; отсутствие системы сквозного профессионального и должностного роста; несформированность технологий и процедур государственной службы как в области работы с персоналом, так и с населением; неразвитость системы оценки эффективности деятельности как государственного органа в целом, так и отдельных работников; низкая оценка деятельности государственных служащих населением, предвзятое общественное мнение по поводу деятельности органов власти.

Тем самым констатируется тот факт, что процесс становления и развития института государственной службы в России до сих пор не закончен, его институциональные нормы, система ролей и статусов, характер взаимодействия с другими базовыми социальными институтами, в первую очередь институтом государства, нуждаются в развитии и совершенствовании. Это полностью коррелирует с тезисом А. И. Турчинова о том, что «меняющееся общество всегда будет требовать подстройки или перестройки государственных институтов, и эта практика должна неизменно опираться на прочную теоретическую и методологическую основу².

Развитие института государственной службы может происходить через формирование субинститутов, т.е. через институционализацию значимых социальных практик, направленных на достижение конкретных целей,

¹Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт: учебник для вузов /А. П. Альгин [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. С. 92.

²Турчинов А.И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы //Государственная служба. — 2008. — №5. — С. 29.

удовлетворение тех или иных потребностей, решение проблем, существующих в функционировании института государственной службы.

Наставническая деятельность как профессиональная социализация, общение между вновь принятыми на службу и опытными государственными служащими – все эти виды социальных взаимодействий подвергаются институционализации именно в силу того, что они повышают эффективность и результативность института государственной службы, решая, в частности, такие проблемы, как отсутствие системы сквозного профессионального и должностного роста; несформированность технологий и процедур государственной службы в области работы с персоналом.

Проведенный выше анализ позволяет следующим образом определить систему научных подходов к теоретико-прикладному исследованию проблемы институционализации наставничества на государственной службе:

системный подход, позволяющий рассматривать институционализацию как процесс, имеющий внутреннюю и внешнюю детерминацию;

процессный подход, который позволяет рассматривать институционализацию как процесс, имеющий определенную, упорядоченную во времени этапность;

исторический подход дает возможность исследовать исторический опыт формирования социального института, показать его укорененность в общественной жизни. Это особенно актуально для наставничества, учитывая, что в нашей стране его расцвет пришелся на 70-80-е годы прошлого века. Ретроспективный анализ наставничества позволяет прийти к пониманию закономерностей и принципов его институционального развития, выстроить логику и направленность происходящих институциональных изменений;

институциональный подход, дающий возможность изучения наставничества как исторически сложившейся устойчивой формы организации совместной деятельности людей, как формирование определенного набора формальных и неформальных целей, ценностей, традиций, норм, принципов функционирования наставничества на государственной службе;

факторный и структурно-функциональный подход позволяют

проанализировать социально-функциональную необходимость институционализации наставничества в системе государственной службы и систему внешних и внутренних факторов институциональной среды;

сравнительный подход, позволяющий сопоставлять социальные явления, процессы и технологии с целью выявления в них общих закономерностей и принципиальных различий. Сопоставление отечественной и зарубежной практики развития наставничества на государственной службе позволяет соотнести достоинства и недостатки каждой системы, а также заимствовать успешные лучшие практики, проведя их адаптацию к российским реалиям. Второе направление сравнительного анализа – изучение функционирования института наставничества в разных типах организаций - государственных, коммерческих, общественных и в государственных и муниципальных органах.

В заключение подведём основные итоги проведённого в первом параграфе анализа теоретико-методологических основ исследования институционализации наставничества на государственной службе.

Институционализация – это процесс создания института, ключевыми моментами, раскрывающими его содержание, выступают акцент на формализации и закреплении социальных взаимодействий, создании определенной системы норм и правил, позволяющей эти взаимодействия упорядочивать, делать предсказуемыми и контролировать.

Понятие социального института является одним из центральных для макросоциологической теории, изучающей общество в целом. Вопрос о механизмах устойчивости общества поставил еще О. Конт в своей социальной статике, которую противопоставил социальной динамике. В системе социального действия Т. Парсонса институционализация понимается как способ решения проблемы интеграции общества «в точках пересечения культурных и личностных систем с социальными». Благодаря институционализации, складывается и сохраняется социальная структура.

Подытоживая и совмещая макро- и микро- уровни рассмотрения, можно представить институционализацию как следующий процесс: возникновение

социальной потребности, удовлетворение которой требует организованных действий, типизация и хаби́тулизация этих действий, формирование институционального набора ролей и статусов, определяющих порядок и характер действий по удовлетворению данной потребности; создание системы социального контроля, которая через разного рода положительные и негативные санкции обеспечивает соблюдение институционализированных норм, включающих этот институт в общую систему социальных институтов. В результате ранее стихийная социальная практика превращается в четко прописанную систему статусов и ролевых предписаний, исполнение которых закреплено с помощью правил, образцов поведения, норм и ценностей. Институционализироваться, закрепляться и легитимироваться будут социальные взаимодействия, способствующие сохранению, интеграции и выживанию общества, т.е. функциональные, полезные для целого.

Обязательная функциональность институтов была подвергнута сомнению Р. Мертоном, который, конкретизируя и дополняя правила функционального анализа, вводит понятия явных и латентных функций, а также функций и дисфункций социальных институтов.

Принципиально важным является понятие «институциональной среды», которое позволило выделить внешние и внутренние факторы становления и развития общественных институтов. Внешняя институциональная среда дает ресурсы для формирования института, она работает на его устойчивость, но в то же время она консервирует этот институт, который со временем перестает отвечать своим задачам.

Факторами, влияющими на институционализацию социальных взаимодействий, являются: нормативно-правовой; организационный; самоорганизационный; социально-культурный; когнитивный. Когнитивный компонент институционализации представляет собой научную, теоретико-методологическую рефлексию её необходимости. Существование такого рода рефлексии позволит преодолеть/профилактировать негативные тенденции дисфункциональности социальных институтов.

Проявлением необходимости междисциплинарных подходов в исследовании институционализации выступают теории институциональной экономики и институциональных матриц, предполагающие пересечение политического, экономического и идеологического измерений.

Государственная служба выступает социальным институтом современного общества, основной функцией которого выступает обеспечение исполнения полномочий государства, государственных органов и лиц, замещающих государственные должности, реализация политических решений.

Развитие социального института российской государственной службы продолжается, существует ряд проблем, которые препятствуют этому развитию. Некоторые из них могут быть решены через формирование субинститутов, институционализацию значимых социальных практик, направленных на достижение конкретных целей, удовлетворение тех или иных потребностей, решение проблем, существующих в функционировании института государственной службы.

Институционализация наставничества позволит повысить эффективность и результативность института государственной службы, решая, в частности, такие проблемы, как отсутствие системы сквозного профессионального и должностного роста; несформированность технологий и процедур в области работы с персоналом государственной службы.

В систему теоретических подходов к теоретико-прикладному исследованию институционализации наставничества на государственной службе входят: системный, процессный, исторический, институциональный, факторный, структурно-функциональный и сравнительный подходы.

В следующем параграфе будут рассмотрена социально-функциональная необходимость институционализации наставничества на государственной службе.

1.2 Социально-функциональная необходимость институционализации наставничества на государственной службе

По своей основной функции институт наставничества следует отнести к институтам профессиональной социализации, поскольку благодаря наставничеству, служащий в процессе социального взаимодействия с наставником усваивает социальные нормы и культурные ценности, приобретает знания, взгляды и принципы, специфические для института государственной службы.

С этой точки зрения, технология наставничества, «...регулирующая отношения между подопечным и наставником, стимулирует процесс социализации и адаптации молодежи к новым ценностям культуры и жизни, их освоения и ускорения на этой основе социальной зрелости молодого поколения»¹.

Содержательная сторона наставничества может быть раскрыта через описание реализуемых в процессе этой деятельности функций. Так предлагают делать исследователи педагогического образования Великобритании². Они следующим образом оценивают значимость отдельных факторов, влияющих на качество исполнения роли наставника: «Наиболее важные аспекты влияния учителя на успеваемость – это качество преподавания и характер отношений между учителем и учеником. К факторам, степень влияния которых оценивается как средняя, относится профессиональное развитие педагога и его учебные ожидания...Незначительное воздействие оказывают программы подготовки учителей»³. Тем самым, в качестве ведущего фактора успешности наставничества рассматривается характер субъект-объектных отношений наставника и ученика.

¹ Иванов В.Н., Патрушев В.И. Социальные технологии: учебное пособие /В.Н. Иванов, В.И. Патрушев. Акад. наук социал. технологий и мест. самоуправления. – М.: Муниципальный мир, 2004. – С. 454.

² Jacques K. Mentoring in initial teacher education //Cambridge Journal of Education. – 1992. – № 3(22). – Р. 337–350; McIntyre D., Hagger H., Wilkin M. (Eds). Mentoring: Perspectives on School-based Teacher Education. – London: Kogan Page Limited, 1994.

³ Хэтти, Джон А.С. Видимое обучение: синтез результатов более 50 000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников /Джон А.С. Хэтти. – М.: Издательство «Национальное образование», 2017. - С. 178.

М. Якоби¹, систематизируя теоретические подходы зарубежных учёных, выделяет следующие функции наставника:

- обучение и инструктаж;
- принятие и поддержка;
- консультация и руководство; обеспечение доступа к ресурсам и решение бюрократических вопросов;
- раскрытие потенциала и повышение работоспособности подопечного через решение сложных задач;
- определение ценностей и целей;
- информационное обеспечение;
- функция “ролевой модели”;
- помощь в профессиональной социализации,
- стимулирование познавательной активности подопечных, обоснованность и прозрачность суждений и действий.

В наборе этих функций представлены как целевые и ценностные функции, так и обеспечивающие достижение этих целей, в том числе мотивационные, направленные на профессиональное развитие подопечных.

Опираясь на идеи Парсонса о трех подсистемах социального действия, можно выделить три уровня рассмотрения наставничества как социального явления. Институциональный, организационно-технологический (социальный/групповой) и деятельностно-практический (индивидуальный).

Институциональный уровень, который является предметом изучения в данной диссертации, раскрывается через описание:

- способов регламентации социальных взаимодействий наставников и подопечных, их организационных статусов и набора ролей;
- методического и информационно-аналитического обеспечения наставнической деятельности, позволяющего упорядочить и стандартизировать практику наставничества;

¹ Jacobi M. Mentoring and undergraduate academic success: a literature review //Review of Educational Research. – 1991. – № 4(61). – P. 509.

- условий, необходимых для эффективной деятельности объектов и субъектов наставничества, к которым относятся собственно наставники, а также руководители структурных подразделений, работники кадровых служб, члены общественных формирований (Совет наставников, пул лучших наставников);
- нормативного закрепления системы санкций (наказаний и поощрений), позволяющих регулировать процесс наставничества;
- ценностной результативности наставничества.

В современную эпоху совершенствование государственного управления осуществляется с позиций двух парадигм управления: парадигмы управления по результатам¹, и формирующейся парадигмы управления Good Governance (New Public Governance), включая компоненты публичности и участвующего управления.

Наставничество, как институт профессиональной социализации в системе государственной службы, приобретает особое значение в силу его эффективных функциональных возможностей, обеспечивающих достижение целей и задач в рамках обеих указанных парадигм, поскольку он способствует как повышению результативности деятельности государственных служащих, так и сохранению профессионально-служебной культуры, морально-этических ценностей служения гражданам и государству.

Институт наставничества «работает» на совершенствование системы управления кадровыми процессами на государственной службе, способствует развитию субъектно-объектных отношений, позволяющих устанавливать и сочетать связи между целями, ценностям и действиями, в процессе профессиональной адаптации, совершенствования знаний, навыков и накопления опыта новых поколений государственных служащих.

Обобщая, можно следующим образом определить цели и задачи наставнической деятельности на государственной службе (табл. 1.1.)².

¹ Концепция административной реформы в Российской Федерации, утверждена Распоряжением Правительства РФ от 25.10.2005 № 1789-р (ред. 10.03.2009).

² Обзор подготовлен на основе следующих работ: Василенко Г. Н. Индивидуальное обучение и перспективы развития института наставничества в органах внутренних дел /Г.Н. Василенко, Е. С.

Цели и задачи наставничества на государственной службе

Цели наставничества	Задачи наставничества
<i>Универсальные цели и задачи наставничества</i>	
Передача посредством планомерной работы знаний, навыков и установок от более опытного сотрудника - менее опытному	-уменьшение периода адаптации новых сотрудников; -сохранение корпоративной культуры и ценностей организации; -овладение навыками, необходимыми для профессиональной деятельности
Реализация социальных ожиданий в удовлетворении потребностей в самоидентификации, принадлежности к профессиональному сообществу	-уменьшение текучести кадров; -развитие профессионально значимых качеств личности; -активизация к запуску внутренних механизмов развития личностных качеств
Оценка и признание в профессиональном сообществе	-создание сплоченного грамотного коллектива в организации; -взаимопомощь и готовность «подставить плечо» коллегам
Профилактика профессионального выгорания, профессиональное развитие и строительство карьеры	-мотивация персонала к непрерывному профессиональному развитию и самосовершенствованию; -определение персональных векторов саморазвития; -овладение новыми инструментами профессиональной деятельности
<i>Специфические цели и задачи наставничества на государственной службе</i>	
Формирование и развитие навыков принятия государственных решений в сложных условиях ситуационных рисков, нестабильности социально-экономического развития и неопределенности	-накопление потенциала управленческой культуры кадров государственной службы; -приведение профессиональной деятельности государственных служащих в соответствие со сложившимися общественными отношениями и новыми экономическими условиями; -освоение принципов открытости, стандартизации и регламентации деятельности государственных органов
Актуализация у государственных служащих	-развитие способностей самостоятельно выполнять новые служебные обязанности;

Денисенко //Вестник Московского университета МВД России. – 2018. – № 2. – С. 139–144; Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект /Л. Л. Иванова //Государственное и муниципальное управления: ученые записки СКАГС. – 2012 – № 4. – С. 130–138; Карпенко Е. З. Возможности наставничества в развитии человеческого капитала организации /Е.З.Карпенко, Е. В. Красавина, В. А. Сологуб //Вестник Академии. – 2017. – № 4. – С. 69–74; Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века /М. В. Кларин //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – № 5. – С. 92–112; Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов /А. П. Панфилова //Современные технологии управления. – 2016. – № 12 (72). – С. 11–19; Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний /И.А.Эсаулова //Стратегии бизнеса. – 2017. – № 6 (38). – С. 69-70.

чувства долга и социальной ответственности за свою профессиональную деятельность, осознания уверенности в преодолении трудностей и возрастающей общественной пользы своего труда	-содействие закреплению на государственной службе новых сотрудников; -овладение межфункциональными связями между структурными подразделениями государственного органа; -осознание важности общественной пользы от принимаемых государственных решений
Соответствие должностного роста государственных служащих профессионально-квалификационным требованиям и личностному развитию	-обучение эффективным формам и методам индивидуальной и коллективной работы на государственной службе; -формирование навыков исполнения административных процедур в государственном органе; -непримиримость к профессионально-деятельностным дисфункциям (имитация бурной деятельности, пренебрежение к законам, стремление использовать должность государственной службы в корыстных целях)
Приобретение профессиональных знаний и навыков, требуемых для выполнения должностных служебных обязанностей государственных служащих	-преодоление профессиональных трудностей, возникающих при выполнении должностных служебных обязанностей; -развитие профессиональных компетенций; -повышение качества выполнения должностных обязанностей; -профессионально-квалификационное развитие; -разъяснение и освоение положений должностного регламента;
Воспитание дисциплинированности, требуемого служебного поведения, освоение этических ценностей государственной службы	-формирование высокой сознательности, дисциплинированности, приверженности государственной службе; -комплексная оценка состояния и перспектив совершенствования деловых, морально-психологических и личностных способностей сотрудников государственного аппарата; -нетерпимое отношение к дисфункциональным отклонениям на государственной службе (коррупция, взяточничество, отсутствие принципиальности, неуважительное отношение к гражданам, безответственное отношение к своим должностным обязанностям)

В процессе институционализации цели и задачи наставничества как социальной практики (деятельности) и кадровой технологии трансформируются в функции института наставничества.

Рассмотрим специфические функции института наставничества на государственной службе более подробно.

Стратегическая функция института наставничества на государственной службе, обеспечивающая его взаимоувязку с ее другими субинститутами и институтом государственной службы в целом, состоит в том, чтобы «поддерживать цели реформирования и развития системы государственной службы и способствовать кардинальному повышению эффективности государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства и созданию целостной системы государственной службы с учетом исторических, культурных, национальных и иных особенностей Российской Федерации»¹.

Приоритетной функцией института наставничества в системе государственной службы является формирование и развитие государственно-служебной культуры государственных служащих.

Как и все другие функции, она может быть рассмотрена на трех уровнях.

На уровне института приоритетная функция выступает как методическое обеспечение и нормативно-организационное сопровождение наставнической деятельности как процесса профессионализации и непрерывного развития кадров государственной службы в условиях совершенствования государственно-служебной культуры.

На уровне кадровой технологии она способствует формированию государственно-служебной культуры, исходя из совокупности принятых, устойчивых образцов профессиональной и административной этики², социально-политических ценностей, правовых и регламентационных норм, накопленных традиций, прошлого опыта и современных ориентаций³, которые определяют особенности и эффективность исполнения должностных обязанностей государственными служащими в соответствии с функциональным предназначением государственного органа в системе государственного

¹ Из Концепции реформирования системы государственной службы Российской Федерации, утвержденной Поручением Президента Российской Федерации Пр-1496 от 15 августа 2001 г.

² Капто А.С. Профессиональная этика. – М.- Ростов н/Д.: СКАГС, 2006. – 799 с.

³ Теория управления: социально-технологический подход. Энцикл. словарь /под. ред. Иванова В.Н., Патрушева В.И.; Акад. наук социал. технологий и местного самоуправления. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Муниципальный мир, 2004. – 672 с.

управления.

На уровне субъектно-объектных (межличностных) отношений в процессе наставнической деятельности у объекта наставничества в процессе передачи и применения конкретных кадровых технологий развиваются профессиональные качества и свойства, знания и навыки в соответствии с ценностями государственно-служебной культуры с учётом персональных возможностей и мотивационных перспектив служебного роста.

Обеспечивающими функциями института наставничества на государственной службе выступают:

1. *обеспечение опережающего профессионального образования и развития государственных служащих.* Эта функция особенно актуализируется в условиях информационного общества, когда изменяется «культурно-исторический стандарт государственного управления. В большей или меньшей мере изменяются формы, способы, регламенты, нормы, правила, ценности государственного управления. Эти изменения связаны с повышением роли знаний, потребностью быть информированным, повышением открытости государственных структур, желанием граждан участвовать в процессе принятия решений, необходимостью регулирования информационных потоков со стороны государства, скоростью процессов государственного управления и предоставления государственных услуг, развитием новых форм и способов государственного управления. Технические новшества влекут за собой изменения требований к профессиональной культуре субъектов государственного управления и повышения их информационно-коммуникативной компетентности»¹.

На уровне института эта функция реализуется, исходя из предназначения конкретного федерального государственного органа и государственного органа субъекта Федерации, через создание и реализацию с участием наставников программ индивидуального профессионального развития гражданских служащих.

На уровне кадровой технологии наставничество реализует целенаправленное

¹ Налетова И.В., Комлева В.В., Жуликова О.В. Изменения культуры государственного управления в информационном обществе // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 9. С. 25.

развитие профессиональных качеств государственных служащих, ориентированное на карьерное лидерство. В этом плане будущие государственные руководители вынуждены и обязаны опережать других людей в видении проблем, способов и технологий их решения, прогнозе рисков, опасности и потерь, брать на себя ответственность, быть реальным лидером в системе государственного управления, лидером перемен, заставляющих настоящее работать на будущее¹.

На уровне субъектно-объектных (межличностных) отношений в процессе наставнической деятельности наставник реализует функцию генератора целеустремленности к опережающему профессиональному развитию наставляемых государственных служащих, формирует лидерские качества, стремление к профессиональному совершенству и сохранению нравственного достоинства.

2. *обеспечение социально-технологического сопровождения реализации кадровой стратегии государственного органа.* Основные направления организации работы по управлению кадрами были определены в подготовленных Минтрудом России «Методических рекомендациях по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы»². Таких направлений выделено шесть, и в каждом из них, по нашему мнению, наставничество реализует свой функционал:

1. Привлечение и отбор кадров.

Реализация данного направления включает в себя планирование найма с учётом расчёта потребности в кадрах, который составляется на основе анализа перспективной необходимости требуемых кадровых компетенций, определения потребности в найме молодых специалистов в ближайшем будущем, расчёта затрат и выбора мероприятий по привлечению претендентов на замещение должностей государственной службы. Функция наставничества здесь реализуется через

¹ Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Неизведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд., доп. – М.: Проспект, 2013. С.92.

² Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации /Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации – М. - 2016. – С. 22-51.

обеспечение скорейшей профессиональной социализации и достижение соответствия их профессиональных характеристик установленным требованиям за счёт внутренних ресурсов государственного органа, а также посредством учёта мнения наставника в оценке соответствия претендентов на замещение должности в период завершения наставничества. В процессе наставничества закладывается начало формирования должной профессиональной культуры личности государственного служащего и определяется осознанная позиция подопечного в отношении своей профессионально-должностной траектории карьерного роста и статусного становления.

2. Мотивация кадров, их оценка и управление эффективностью.

Включение служащих в перечень лиц, осуществляющих наставничество – одно из направлений нематериальной мотивации государственных служащих, позволяющее повысить их личную удовлетворенность работой, способствовать развитию своего структурного подразделения, предупреждать профессиональное выгорание.

С другой стороны, заинтересованность молодого служащего в опытном наставнике объясняется его мотивацией к профессиональному совершенствованию и благоприятному отношению к поиску возможностей обнаружения и реализации тех личностных качеств (профессиональных, деловых, морально-психологических, интегральных), которые наиболее востребованы в профессиональной деятельности.

3. Организационное развитие.

Эффективную работу по данному направлению невозможно осуществить без организационного перепроектирования системы управления персоналом государственной службы, повышения профессионального уровня служащих, формирования кадровой культуры руководителя, оптимального использования резервов в успешной реализации стратегии государственного органа. Современный период развития системы государственной службы характеризуется высокой динамикой функционально-организационной оптимизации, выражающейся в формировании новых органов исполнительной власти и ликвидации старых,

отсутствии единого подхода в формировании структурных подразделений государственных органов. Так, за последние несколько лет упразднены Министерство регионального развития Российской Федерации, Министерство Российской Федерации по делам Крыма и Министерство Российской Федерации по делам Северного Кавказа.

Наибольшие изменения в период с 2012 по 2018 гг. коснулись федеральных служб и агентств: были упразднены десять ведомств (четыре агентства и шесть служб) и созданы три новых (два агентства и одна служба). Также часть органов исполнительной власти подверглись реорганизации, перераспределению полномочий и изменению законодательного и нормативного определения. Новый виток функционально-организационной оптимизации на государственной службе начался в 2021 г. – сокращение затронет более 32 тысяч должностей, 45 министерств и ведомств, а 74 структурных подразделения будут расформированы с перераспределением их функционала другим, более профильным департаментам¹.

По данным социологического исследования, проведённого по общероссийской репрезентативной выборке социологической группой ИГСУ РАНХиГС, адаптация молодых специалистов в российских организациях происходит в течение первого года работы, на что указали 48,6 % респондентов².

Именно наставничество в своём функциональном предназначении позволяет осуществить скорейшую адаптацию государственных служащих к новым функциям, целям, задачам, условиям труда и иерархии служебных отношений, повысить кадровую культуру руководителя для более эффективной реализации кадровых технологий и обеспечить более результативное взаимодействие между структурными подразделениями государственного органа. Появляется новая функциональная позиция для наставника: через личный опыт и реорганизационные факторы своего госоргана формировать волевые способности к

¹Кузьмин В. Правила сокращения: в России установлена предельная численность госслужащих /В. Кузьмин // Российская газета. Федеральный выпуск. – 2021. – 13 января (№ 8354). – С. 3.

² АПКПУП-16

стрессоустойчивости, готовности к преодолению профессионального выгорания в условиях мобильности организационно-штатных преобразований и отставания в регламентации ответственности за исполнение измененного функционала.

4. Профессиональное развитие кадров.

Процесс профессионального развития кадров государственного органа включает в себя: осознание потребности в необходимых знаниях и умениях для успешного достижения целей, реализации задач и функций государственного органа; оценку наличия этих умений и знаний у государственных служащих; планирование профессионального развития служащих, реализацию соответствующих мероприятий и последующую оценку знаний; стимулирование самообразования служащих.

Наставничество как институт профессиональной социализации решает задачу обоснованного сосредоточения усилий в повышении квалификации подопечных на усвоение тех знаний, которых не хватает для исполнения конкретных должностных обязанностей. Наставничество активизирует процесс вхождения в должность, адаптации к условиям служебной деятельности, самоорганизации подопечных по профессионализации своей служебной деятельности, приобретая характер процесса обучения эффективному применению знаний в служебной практике.

5. Антикоррупционная деятельность.

Основной задачей данного направления является устранение и минимизация коррупционных рисков в государственно-служебных отношениях. Важное значение в противодействии коррупции отводится её профилактике. С помощью наставничества у подопечного формируется система ценностей, основанная на устойчивой нетерпимости к коррупционному поведению, что в долгосрочной перспективе способствует устранению сложившегося на данный момент в государственных органах безразличия или молчаливого поощрения коррупционных правонарушений.

Если институт наставничества в целом выполняет функцию формирования воспитательно-профилактического механизма внедрения государственно

служебной культуры с целью обеспечения антикоррупционной безопасности, то кадровая технология наставничества функционально обеспечивает реализацию потенциальных воспитательных возможностей всех субъектов наставнической деятельности на основе Кодексов этики и служебного поведения. Функция наставников состоит в обеспечении освоения системы ценностей государственной службы, этики служебного поведения и формирования нетерпимости к таким пагубным явлениям, как коррупция, бюрократизм, служебное чванство и т.д.

6. Государственно-служебная культура.

Эффективность достижения целей государственного органа, грамотно выстроенные взаимоотношения кадрового состава, персональная ответственность за результаты служебной деятельности, формирование чувства причастности к успехам организации – всё это важные составляющие отлаженной государственно-служебной культуры. Функциональное предназначение института наставничества в данном контексте состоит в формировании в общественном сознании статуса наставников как мудрых и компетентных специалистов, причастных к миссии и достижениям государственного органа. Это обеспечивает эффективное взаимодействие всех субъектов наставнической практики в ориентации служащих на слаженную и эффективную работу.

Принципиально важная функция наставника заключается в формировании навыков индивидуальных технологий ситуационной адаптивности государственных служащих к изменяющимся условиям исполнения функционально-должностных обязанностей в контексте постоянной институциональной трансформации системы государственной службы и актуализации нормативно-правовой базы государственного управления.

На рис.1.1. социально-функциональная необходимость институционализации наставничества на государственной службе представлена в обобщенном виде.

Практическая ценность и результативность наставнической деятельности, его функциональность для государственного органа состоит в следующем.

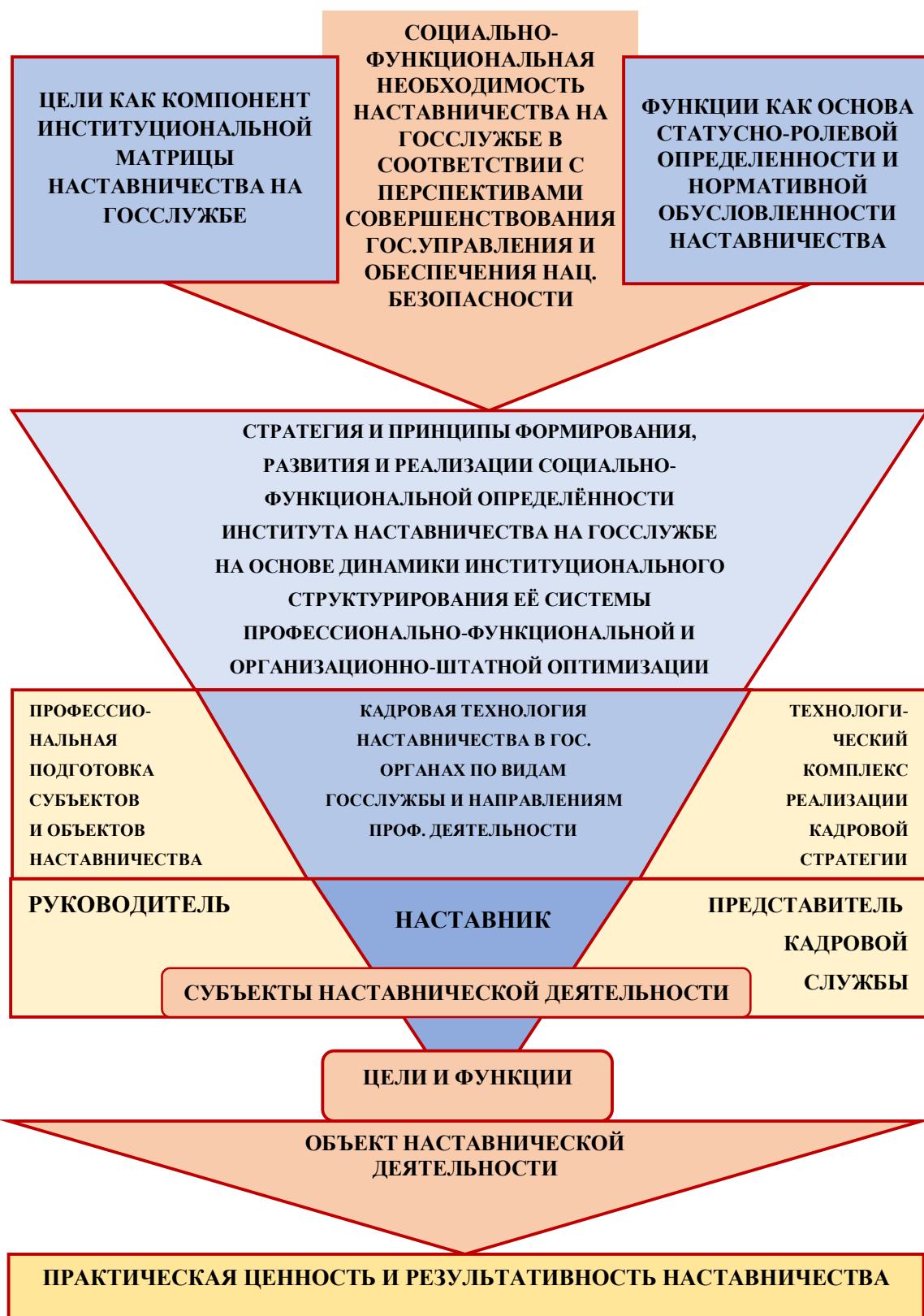


Рис. 1.1. Социально-функциональная необходимость институционализации наставничества на государственной службе

1. Снижение порога перехода потенциальных возможностей государственно-служебной деятельности молодых специалистов в фактические достижения результативности исполнения должностных обязанностей.

Это характеризуется повышением эффективности подготовки персонала к выполнению своих служебных обязанностей, в конкретизации функционального предназначения структурного подразделения и органа государственного управления. Ценностным элементом наставничества является быстрая адаптация сотрудников в профессионально-должностном, организационно-коммуникативном и социально-психологическом отношении к условиям государственной службы. Служебная активность подтверждается и повышением качества профессионального обучения по программам дополнительной подготовки в соответствии с индивидуальными планами под контролем наставника.

2. Формирование инновационно-креативного (проактивного) потенциала государственных служащих.

Необходимость решения этой проблемы предопределяется не только условиями и возможностями реализации служебно-должностных полномочий, но и потребностью постоянного поиска новых способов, ресурсов, технологий реализации государственных планов и программ. В этом отношении пока ещё не сложилась практика применения каких-либо специальных кадровых технологий и мотивационных возможностей. Наставничество в наибольшей степени может способствовать данному процессу путём мотивации подопечных к поиску инноваций в применении управленческих технологий и административных процедур.

В период первоначальной адаптации молодого сотрудника к государственно-служебной деятельности необходимо выявить потенциальные возможности специалистов с позиций не только общей пригодности к службе в современных условиях, но и определить интеллектуально-творческие способности к повышению уровня специальной профессиональной подготовки с перспективной определённостью карьерного роста.

Отметим, что институт наставничества в отношении подготовки резерва

управленческих кадров нацелен на решение двух важных задач:

–выявление и оказание помощи в реализации личностно-профессиональных ресурсов государственных служащих;

–консультационно-образовательное руководство личностно-профессиональным развитием как процессом «...приобретения кандидатами и лицами, включенными в резерв управленческих кадров, знаний, умений, навыков, профессионального и жизненного опыта, позитивно влияющих на их профессиональное развитие и отражающихся на соответствующем уровне эффективности и результативности профессиональной деятельности и личных профессиональных достижениях»¹. Возможность решения данных задач подтверждаются практикой реализации программы «Лидеры России» и новой программы «Лидеры России. Политика». Эти проекты нацелены на поиск новых кадров в органы исполнительной власти и кандидатов на выборы разного уровня. К каждому из финалистов будет прикреплен наставник из числа влиятельных политиков и функционеров, что позволит резервистам приобрести необходимые социально-управленческие компетенции.

Таким образом, у наставничества как института профессиональной социализации есть возможности формирования мотивационной направленности государственных служащих на адекватную самооценку результативности своего исполнения должностного функционала.

3. Должное восприятие государственным служащим особенностей своего труда, важности своей профессиональной надёжности и организационной устойчивости через формирование профессиональной компетентности и осознания моральной готовности к исполнению должности государственной службы в соответствии с требованиями кодекса этики и служебного поведения.

4. Преобразование профессиональных компетенций начинающих государственную службу специалистов в культуру труда государственного

¹ Барциц И.Н. Система государственного и муниципального управления: курс лекций: в 2 т. Т.2 /Игорь Барциц. – М.: “Дело” РАНХиГС, 2020. – С. 278.

служащего. Это творческий процесс, в котором воплощаются индивидуальные возможности персонала в поиске подходов, способов, креативных решений и самоорганизации исполнения должности государственной службы. Это собирательное, многоплановое, широкое понятие, включающее знания, умения, навыки, отражающие профессионализм и стиль деятельности должностного лица, его личностные, деловые, моральные качества, инновационное мышление и способности. Но самое главное в результативности наставничества то, что всё это погружается в социальный опыт, сохраняя всё ценное, накопленное исторической практикой.

5. Применение, развитие и совершенствование технологий, форм и методов индивидуальной работы с персоналом государственной службы, что всегда актуально и уникально с позиции персонификации по своим результатам.

Таким образом, функциональность наставничества, предопределяющая необходимость его институционализации, может быть определена как достижение персонифицированного функционально-ценностного соответствия государственного служащего задачам формирования кадрового потенциала системы государственной службы, определяемому современными требованиями к эффективному государственному управлению.

Критерии результативности наставнической деятельности достаточно подробно раскрыты в методических рекомендациях Минтруда¹ при определении целей и задач наставничества, включаемых в соответствующий нормативный документ органов государственного управления. Они состоят в следующем:

- «освоение и использование лицом, в отношении которого осуществлялось наставничество, в практической деятельности нормативных правовых актов, регламентирующих исполнение должностных обязанностей, умение применять полученные теоретические знания в служебной деятельности;

- положительная мотивация к профессиональной деятельности и профессиональному развитию, самостоятельность и инициативность в служебной

¹ Методический инструментарий по применению наставничества на государственной службе /Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации – М. – 2013. – 110 с.

деятельности;

- самостоятельность лица, в отношении которого осуществлялось наставничество, при принятии решений и выполнении им должностных обязанностей;

- дисциплинированность и исполнительность при выполнении распоряжений и указаний, связанных со служебной деятельностью».

Подведем итоги проведенного выше анализа социально-функциональной необходимости институционализации наставничества на государственной службе.

Наставничество на государственной службе вступает значимым фактором профессионального развития аппарата государственного управления, способствующим сохранению, преемственности и развитию накопленного опыта, управленческих умений, навыков и творческих устремлений, ценностных традиций государственной службы.

Основными функциями наставничества на государственной службе являются:

- Стратегическая – формирование генерации управленческих кадров, способных эффективно обеспечивать управление общественными процессами в современных условиях, на основе сочетания парадигм управления по результатам и сетевого управления;

- Приоритетная – формирование и развитие профессионально-управленческой культуры государственных служащих;

- Обеспечивающие – опережающее профессиональное образование и развитие государственных служащих; социально-технологическое сопровождение реализации кадровой стратегии государственного органа.

Функциональность наставничества для государственного органа состоит в следующем.

1. Снижение порога перехода потенциальных возможностей государственно-служебной деятельности молодых специалистов в фактические достижения результативности исполнения функционально-должностных обязанностей.

2. Формирование инновационно-креативного (проактивного) потенциала

государственных служащих.

3. Должное восприятие государственными служащими особенностей своего труда, важности своей профессиональной надёжности и организационной устойчивости.

4. Преобразование профессиональных компетенций начинающих государственную службу специалистов в культуру труда государственного служащего.

5. Применение, развитие и совершенствование технологий, форм и методов индивидуальной работы с персоналом государственной службы.

В настоящее время одной из самых сложных задач выступает ускорение институционализации наставничества на государственной службе через обеспечение профессионализации наставнической деятельности, системности его применения и рациональности совершенствования на основе имеющегося опыта и научного обоснования перспектив его развития. Поэтому в следующем параграфе первой главы диссертации будут рассмотрены факторы, которые влияют на скорость институционализации наставничества в системе государственной службы.

1.3 Система факторов институционализации наставничества на государственной службе

Как было показано в первом параграфе, скорость процесса институционализации социальных практик зависит от состояния институциональной среды, в которой он происходит, поэтому и скорость оформления института наставничества в системе государственной службы зависит от зрелости его институциональной среды, а также уровня развития внутренних факторов, влияющих на этот процесс.

На рис. 1.2. представлена система внешних и внутренних факторов, определяющих институционализацию наставничества на государственной службе.



Рис. 1.2. Система внешних и внутренних факторов, определяющих институционализацию наставничества на государственной службе

Объективные внутренние факторы институционализации наставничества были рассмотрены в предыдущем параграфе первой главы. Анализ субъективных факторов будет посвящен первый параграф второй главы диссертационного исследования. Поэтому в данном параграфе сосредоточимся на анализе внешних факторов той институциональной среды, в которой происходит становление института наставничества на государственной службе. Оценка зрелости отдельных факторов – задача специального исследования, поэтому ограничимся только

раскрытием их содержания.

Начнём с рассмотрения наставничества как кадровой технологии. Н.Н. Клищ и В.А. Январев дают следующее ее определение. Наставничество – это система обучения, «при которой передача знаний происходит непосредственно на рабочем месте в реальной рабочей обстановке, когда более опытный сотрудник передает свои навыки новичку. Обучение строится на решении реальных профессиональных задач, которые обучающийся выполняет под руководством высококвалифицированного специалиста, имея возможность ориентироваться в работе на опыт и мнение опытного профессионала. При этом акцент делается на практическую составляющую»¹.

Д. А. Савчук отмечает, что наставничество в нашей стране появилось почти сто лет назад: «В 1930-е годы в связи со становлением нового государственного устройства и бурным ростом производства остро стоял вопрос о нехватке профессионально подготовленных кадров, и наставничество оказалось наиболее эффективным и быстрым методом профессионального обучения кадров непосредственно на производстве. Данная кадровая технология, успешно функционировавшая на протяжении всего советского периода и достигшая наивысшего расцвета в 1970-х годах, была не только формой поддержки и передачи профессиональных знаний новым сотрудникам, но и формой их нравственного воспитания»².

Тем самым можно констатировать, что наставничество, как технология подготовки кадров на рабочем месте, в России имеет глубокие исторические корни и доказала свою эффективность на практике.

В то же время нет единой универсальной модели наставничества. Применительно к концепции непрерывного обучения выделяют тренинг,

¹Клищ Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) /Н. Н. Клищ, В. А. Январев. – Москва: Высшая школа экономики, 2014. – С.5.

²Савчук Д. А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения /Д. А. Савчук // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 1. – С.44.

менторство и коучинг¹. Согласно целям, участникам и культуре организации – формальное и неформальное наставничество². С учетом философии наставничества – «западную» модель, экстравертную, в которой «лидерство» рассматривается как высшая ступень карьерного роста человека; «восточную» модель, интровертную, ориентированную на духовный рост человека; «советскую» модель – командно-административную, развивающую в сотрудниках философию «винтика»³. С позиций взаимоотношений наставника и подчиненного, выделяют североамериканскую модель, «спонсорского наставничества», когда основа отношений – авторитет и влияние наставника, который направляет повеления своего протеже, и европейскую модель «развивающего наставничества» когда наставник и ученик учатся друг у друга, их отношения взаимовыгодны⁴. Различают также отечественные методики наставничества и зарубежные, такие как баддинг, шедоунг, секондмент и др⁵.

М.В. Селиверстова и Д.А. Беляева предлагают следующую типологию моделей наставничества в России: традиционное, партнерское, групповое, флэш-наставничество, скоростное, реверсивное, виртуальное⁶. Несмотря на то, что предлагаемая авторами типология не выстроена по одному основанию, потому что они объединяют в одной классификации типы субъектов наставничества, характер и технологии взаимодействия субъектов и объектов наставничества, эта типология

¹ Караджлова З.К. Тренинг, менторство и коучинг – инструменты концепции «Обучение на протяжении всей жизни» // Перспективы Науки и Образования. 2017. 1 (25). С.34-38.

² Савчук Д. А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения /Д. А. Савчук // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 1. – С. 45-46.

³ Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект /Л. Л. Иванова //Государственное и муниципальное управления: ученые записки СКАГС. – 2012 – № 4. – С.132.

⁴ Клищ Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) /Н. Н. Клищ, В. А. Январев. – Москва: Высшая школа экономики, 2014. – С.8.

⁵ Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов /А. П. Панфилова //Современные технологии управления. – 2016. – № 12 (72). – С. 11–19.

⁶ 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. 111.

представляет заметный интерес именно в части современных технологий, особенно реверсивное и виртуальное наставничество. Это свидетельствует о гибкости и адаптивности данной кадровой технологии, возможности учета в ней требований информационного общества.

Принципиально важным для институционализации наставничества выступает идея о роли этой кадровой технологии в развитии инновационного потенциала персонала организаций. И.А. Эсаулова, обсуждая специфические характеристики этого потенциала, отмечает, что «уникальные знания, уникальные навыки и уникальный опыт, которые могут быть приобретены сотрудником только в конкретной организации, трансформируются в модели поведения, поддерживающие ее инновационное развитие ... именно поведенческие модели руководителей и сотрудников, основанные на эффективности, инициативе и вовлеченности в процессы непрерывного улучшения деятельности организации, являются наиболее важными факторами инноваций»¹. Как уже неоднократно отмечалось, задача наставничества как раз и заключается в передаче таких моделей вновь принятым сотрудникам. Другими словами, если в роли наставника выступает сотрудник, достигший высшего профессионального уровня, цели развития организации воспринимаются им как свои собственные, а саморазвитие выступает ценностной основой поведения, то он не только сам будет демонстрировать инновационное проактивное поведение, он сможет передать эти модели поведения своим ученикам/подопечным. Вопрос в наличии такого рода сотрудников в организации и их желании заниматься наставничеством. Это полностью коррелируется с такой функцией института наставничества на государственной службе, которая в предыдущем параграфе была определена как «Формирование инновационно-креативного (проактивного) потенциала государственных служащих» (С.68-69).

Все вышеизложенное свидетельствует о зрелости и продолжающемся развитии наставничества как кадровой технологии. Для государственно-

¹ Эсаулова И. А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний /И. А. Эсаулова //Стратегии бизнеса. – 2017. – № 6 (38). – С. 69-70.

служебных отношений важно, что, следуя сложившейся в советское время традиции, наставничество реализует не только задачи профессиональной социализации, но и нравственного воспитания молодых сотрудников.

Перейдем к рассмотрению политических факторов институциональной среды институционализации наставничества на государственной службе. В качестве основного политического фактора следует рассматривать государственную кадровую политику в узком смысле, т.е. применительно к аппарату государственных органов.

Институциональные аспекты отечественной государственной кадровой политики исследовали А.И. Тихонов и С.В. Новиков. Они полагают, что «институционализация кадровой политики представляет собой процесс формирования различных типов институциональных структур социальной и политической практики»¹. Кадровая политика постсоветской России, по их мнению, «продолжает оставаться составной частью государственной политики, частью государственного аппарата, и происходящие политические изменения отражаются в методах подбора кадров. Происходят процессы вымещения единой номенклатурной элиты, что повлияло на продвижение в элиту молодых кадров. Появляются новые каналы продвижения по коридорам власти, а также устанавливаются новые правила и нормы карьерных стратегий внутри различных элитных группировок и слоев»². Советская кадровая политика сменяется демократической. К ее основным признакам относятся: «открытость, компетентность, прозрачность, меритократичность, гражданская ориентация, гуманизм и др.»³. С 2000 г., по мнению авторов, начался «институциональный» этап государственной кадровой политики. Его отличительными чертами выступают «выстраивание вертикали власти, административное и муниципальное реформирование. В связи с этим принимается ряд законов, которые регулируют процессы институционализации кадровой политики. С этого этапа активно

¹ Тихонов А. И. Институциональные аспекты государственной кадровой политики в России / А.И. Тихонов, С. В. Новиков // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 2. – С. 26.

² Там же. С. 28.

³ Там же. С. 29.

начались процессы непосредственной институционализации государственной кадровой политики, причем не только на государственной службе, но и в системе муниципальной службы».

Рассматриваемая в данной диссертации задача институционализации наставничества на государственной службе полностью укладывается в эту логику. В 2004 г. с принятием Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» появился институт служебного контракта, а в 2011 г. соответствующим Федеральным законом¹ был введен институт ротации. Указ Президента России от 7 мая 2012 г. № 601² нормативно закрепил необходимость внедрения новых принципов кадровой политики и развитие института наставничества на государственной гражданской службе.

Все это позволяет сделать вывод о том, что у институционализации наставничества на государственной службе есть прочная политическая основа, связанная с решением задачи повышения эффективности государственной кадровой политики путем ее институционализации через развитие субинститутов.

Реализация политических решений в демократическом обществе предполагает создание для этого нормативной правовой базы. Рассмотрим следующий фактор внешней среды институционализации наставничества – правовой.

Несмотря на то, что, как уже упоминалось, наставничество – это хорошо известная кадровая технология, имеющая прочные исторические корни в советском прошлом, ее практическое внедрение на государственную службу началось сравнительно недавно. Документы концептуального стратегического характера о необходимости «формирования кадрового состава профессиональных государственных служащих, обладающих необходимыми

¹ О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с введением ротации на государственной гражданской службе: Федер. закон от 06.12.2011, № 395-ФЗ //Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 50. – Ст. 7337.

² Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ № 601 от 07.05.2012г. //Российская газета. Столичный выпуск. – 2012. – 9 мая (№ 5775).

качествами государственного и общественного служения» принимались с первых дней реализации поручения Президента о реформировании системы государственной службы Российской Федерации (2001 г). Можно выделить нормативные правовые акты трех уровней рассмотрения, регулирующие наставничество на государственной гражданской службе Российской Федерации (см. рис. 1.3).

В демократическом правовом государстве с федеративным устройством следует анализировать правовое обеспечение социальных процессов не только на общенациональном уровне, столь же важен субнациональный уровень правового регулирования. В этой связи, автором диссертации проведен анализ нормативно-правовых документов, регулирующих наставничество на государственной службе всех субъектов Российской Федерации. В результате сделаны следующие выводы:

1. С 2013 по 2018 гг. нормативные правовые акты по регулированию наставничества были приняты в большинстве субъектов Российской Федерации.

2. На региональном уровне формирование нормативных актов наставнической практики происходило без опоры на необходимые документы федерального значения. Нормативные правовые документы субъектов Российской Федерации представлены в виде законов субъектов Российской Федерации, или указов, либо постановлений глав регионов (табл. 1.2). К сожалению, потребовалось более шести лет с момента официального введения института наставничества в систему государственной службы до принятия общего нормативного документа, который должен стать необходимой опорой в деятельности наставников на государственной гражданской службе. Этим документом и стало Положение о наставничестве, утверждённое Постановлением Правительства России от 7.10.2019 г. № 1296 на основании Указа Президента России от 21.02.2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации».

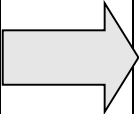
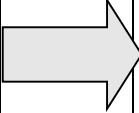
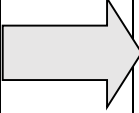
Концептуальное закрепление наставничества на государственной службе		-раздел 4. Концепции реформирования системы государственной службы РФ (утв. Президентом Российской Федерации 15 августа 2001 г.) -п. 2 Указа Президента РФ от 07 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»
Нормы и правила решения практических задач наставничества		-п. 4 Указа Президента РФ от 21 февраля 2019 г. № 68 "О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации"; -Постановление Правительства РФ от 7.10.2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации»
Рекомендации по регулированию социальных отношений, статусов, ролей, форм и инструментов реализации наставничества		-Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе (версия 2.0 от 26 мая 2020 г.) ¹ ; -Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации

Рис. 1.3. Нормативные правовые акты по наставничеству на государственной гражданской службе

3. Только в двух субъектах Федерации вопросы наставничества регулируются региональным законом, в 19 субъектах нормативных актов по наставничеству нет совсем. В трети субъектов (27) приняты нормативные акты Главы региона. Группировка разновидностей нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации по институционализации наставничества на государственной службе российских регионов приведена в табл. 1.2.

К сожалению, из-за ограниченного объема диссертации у нас нет возможности проанализировать ситуацию на региональном уровне более

¹ Предложения автора настоящего исследования по совершенствованию Методического инструментария (версия 2.0) были представлены в Департамент государственной политики в сфере государственной и муниципальной службы и противодействия коррупции Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. В исх. № 18-1/005-312 от 26.02.2020 содержится положительный отклик и подтверждение возможности использования предложений автора при разработке нормативно-правового обеспечения совершенствования наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации.

подробно, чтобы ответить на вопрос, почему в одних субъектах Федерации приняты региональные законы, а в других нет даже нормативных актов в отдельных государственных органах.

Общий вывод по анализу нормативной правовой базы наставничества на государственной службе следующий.

На сегодняшний день нормативно закреплены:

- цели наставничества на государственной службе;
- задачи наставничества на государственной службе;
- порядок организации наставничества в государственном органе;
- функции, права и обязанности наставника;
- перечень лиц, в отношении которых может осуществляться наставничество;
- возможные формы наставничества;
- перечень локальных нормативных актов государственного органа, в котором осуществляется наставничество.

В заключение рассмотрим такой фактор внешней среды институционализации наставничества на государственной службе как социальный. Так же, как и в предыдущих случаях, мы будем делать акцент на его институциональном характере. Речь идет о социальном институте государственной службы. В предыдущем параграфе неоднократно шла речь об этом институте, здесь мы акцентируем сложность и системный характер этого института.

Группирование субъектов Российской Федерации по виду принятых
нормативных правовых актов регулирования наставнической деятельности в
государственных органах

Вид нормативного правового акта по наставничеству	Наименование субъектов Российской Федерации
Закон субъектов Федерации по вопросам наставничества на государственной гражданской службе (2 субъекта Федерации)	Воронежская область; Ульяновская область
Нормативные правовые акты Главы региона (27 субъектов Федерации)	Карачаево-Черкесская Республика; Республика Ингушетия; Чеченская Республика; Чувашская Республика – Чувашия; Республика Саха (Якутия); Республика Северная Осетия – Алания; Республика Тыва; Удмуртская Республика; Краснодарский край; Пермский край; Хабаровский край; Белгородская область; Брянская область; Костромская область; Курская область; Мурманская область; Новосибирская область; Омская область; Оренбургская область; Орловская область; Пензенская область; Самарская область; Севастополь; Тульская область; Тюменская область; Чукотский автономный округ; Ямало-Ненецкий автономный округ
Нормативные правовые акты приняты Администрацией / Правительством региона (16 субъектов Федерации)	Республика Дагестан; Республика Коми; Республика Татарстан (Татарстан); Алтайский край; Забайкальский край; Приморский край; Ивановская область; Калининградская область; Ленинградская область; Саратовская область; Сахалинская область; Тамбовская область; Томская область; Санкт-Петербург; Ненецкий автономный округ; Республика Крым
Есть только нормативные акты в отдельных государственных органах (21 субъект Федерации)	Республика Адыгея (Адыгея); Республика Башкортостан; Республика Бурятия; Кабардино-Балкарская Республика; Республика Марий Эл; Республика Мордовия; Республика Хакасия; Красноярский край; Ставропольский край; Владимирская область; Волгоградская область; Вологодская область; Иркутская область; Калужская область; Московская область; Нижегородская область; Челябинская область; Ярославская область; г. Москва; Еврейская автономная область; Ханты-Мансийский автономный округ – Югра;
Нормативные правовые акты по вопросам наставничества на государственной гражданской службе отсутствуют (19 субъектов Федерации)	Республика Алтай; Республика Калмыкия; Республика Карелия; Амурская область; Архангельская область; Астраханская область; Камчатский край; Кемеровская область; Кировская область; Курганская область; Липецкая область; Магаданская область; Новгородская область; Псковская область; Ростовская область; Рязанская область; Свердловская область; Смоленская область; Тверская область

Действующие в настоящее время программные документы, Указы Президента Российской Федерации¹, постановления и распоряжения Правительства России² определяют цели, задачи и пути реформирования отечественной государственной службы. Е. А. Литвинцева следующим образом описывает базовые элементы институционального развития государственной службы: стратегическая цель (миссия) государственной службы на базе реализации социальных потребностей; статусно-ролевое и структурно-функциональное распределение; система профессионального развития служащих; механизмы институциональных изменений; нормативная культура как основной регулятор служебного поведения персонала государственной службы³.

Системно-институциональное развитие государственной службы было определено концептуально еще в 2001 году в Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации⁴ и последовательно осуществляется на основе принятия и реализации соответствующих программ⁵,

¹ Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 годы: Указ Президента РФ от 24.06.2019 № 288 //Собр. законодательства РФ. – 2019. № 26. – Ст. 3140; Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601 // Российская газета – 2012. – 9 мая. – Столичный вып. № 5775.

² Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы РФ на 2016-2018 гг.: Распоряжение Правительства РФ от 12.09.2016 г. № 1919-р //Собр. законодательства РФ. – 2016. – № 38.- Ст. 5604; Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 гг.: Распоряжение Правительства РФ от 24.07.2019 г. № 1646-р //Собр. законодательства РФ. – 2019. – № 31. - Ст. 4669.

³ Литвинцева Е. А. Институциональная структура государственной гражданской службы: монография. – Москва: Проспект, 2010. С. 46.

⁴ Концепция реформирования системы государственной службы РФ (утв. Президентом Российской Федерации 15 августа 2001 г.)

⁵ Указ Президента РФ от 19 ноября 2002 г. № 1336 «О Федеральной программе "Реформирование государственной службы РФ (2003–2005 гг.)"; Указ Президента РФ от 10 марта 2009 г. № 261 «О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы РФ (2009–2013 гг.)"; Указ Президента РФ от 11.08.2016 № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 годы»; Указ Президента РФ от 24.06.2019 № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 годы».

последняя из которых в июле 2019 года получила «дорожную карту» своей реализации¹.

Создатель неоинституциональной теории Д. Норт определяет институты, как «правила игры» в обществе, или «созданные человеком ограничительные рамки, которые организуют взаимоотношения между людьми» и структурируют стимулы обмена во всех его сферах – политике, социальной сфере или экономике².

Понятие «институциональных рамок» можно трансформировать в понятие институциональной оболочки или институциональной среды, в которой происходит функционирование государственной службы как обеспечивающего института государственного управления. Эти условия фиксируются в определённых границах институционализации, которые, как отмечает Е.А. Литвинцева, зависят от всеобщности, глобальности структурных компонентов. Если большая часть релевантных структур разделяется большинством, деятельность институтов будет глобальной, поскольку они имеют преходящий характер³.

В результате формируется многоуровневая оболочка институциональных условий развития системы государственной службы.

На высшем уровне институциональная оболочка определяет социально-функциональную необходимость государственной службы в обществе с позиций расширения её функционального предназначения и необходимости её развития как социального, правового, политико-административного, публичного института и института государственных социальных услуг.

В нее входят институты, которые обеспечивают функционирование

¹ Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 гг.: Распоряжение Правительства РФ от 24.07.2019 г. № 1646-р //Собр. законодательства РФ. – 2019. – № 31, Ст. 4669.

² Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики/Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. С. 16.

³ Литвинцева Е.А. Институциональные основания государственной гражданской службы //Среднерусский вестник общественных наук. 2013. № 2 (28). С. 68.

государственной службы в соответствии с институциональной матрицей. Это институты этизации, функционально-организационной оптимизации, обеспечения прохождения службы, профессионализации. В современных условиях эти институты выполняют функции сохранения ценностных ориентиров, реализации социального предназначения всей системы государственной службы, создания условий для осуществления конституционных прав личности. Этизация – это институционализация нравственных основ служебного поведения государственного служащего – кодексов служебной этики в формате государственно-управленческой культуры.

Следующий уровень институциональной оболочки – это уровень институтов, которые являются социально-технологической основой функционирования государственной службы. Государственная служба как организационный институт развивается в процессе формирования институтов должности и должностной регламентации, служебного контракта, кадрового резерва, ротации, наставничества.

Отметим тот факт, что приведённый перечень социальных институтов далеко не исчерпывающий, поскольку динамика институционального развития государственной службы предопределяет появление новых институциональных образований, трансформацию действующих институтов из-за устаревания социальных практик, и в этой связи содержательно-композиционное наполнение институциональной матрицы может меняться в соответствии с необходимостью удовлетворения новых потребностей общества и государства.

Развитие процесса институционализации системы государственной службы детерминировано изменениями целей, задач, функций, принципов системы государственного управления в современных условиях с целью создания такого организационно-управленческого конструкта, который бы отвечал перспективам жизнедеятельности личности, государства и общества.

Совершенствование институционального развития системы государственной службы будет происходить в соответствии с «ориентирами ценностей», которые определены в Послании Президента России Федеральному

собранию 15 января 2020 года.

«Мы должны создать систему прочную, надёжную, неуязвимую и по внешнему контуру абсолютно стабильную, безусловно, гарантирующую России независимость и суверенитет. В то же время систему внутри себя живую, гибкую, легко и своевременно, главное, меняющуюся в связи с тем, что происходит в мире, вокруг нас, а главное, в связи с развитием самого российского общества»¹.

Особенность современного этапа развития российской государственности заключается в том, что предпринимается попытка в ходе реформирования системы государственной службы придать ей функциональную значимость не только как института инструментальной управляемости, поскольку это придаёт формальную видимость позитивного функционирования институциональной структуры, но и как коммуникативного института социального управления. Это приводит к необходимости на основе институциональной матрицы системы государственной службы постоянно совершенствовать функционирование и оптимизацию институциональной структуры для достижения результативности государственного управления.

Основополагающим компонентом институциональной матрицы системы государственной службы является профессиональная компетенция специалистов государственного управления в соответствии со статусно-ролевой и организационно-функциональной необходимостью должностного предназначения. Поэтому методология исследования институциональной матрицы и институциональной структуры системы государственной службы предполагает обоснование путей и способов повышения эффективности управления процессом институционализации наиболее социально значимых кадрово-технологических явлений, обеспечивающих решение проблем формирования, развития и востребованности кадрового потенциала системы

¹ Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному собранию от 15.01.2020 [Электронный ресурс] / URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582> (Дата обращения: 10.01.2021).

государственного управления посредством профессиональной подготовки, профессиональной социализации и адаптации специалистов в системе государственной службы к современным требованиям управленческой культуры. Все эти задачи имеют прямое отношение к реализации наставничества в системе государственной службы.

Если обобщить проведенный выше анализ государственной службы как социального института, то можно выделить следующие социальные факторы, определяющие необходимость институционализации наставничества: этизация как институционализация нравственных основ служебного поведения государственного служащего, создание кодексов служебной этики в формате государственно-служебной культуры, необходимость сохранения ценностных ориентиров, реализация социального предназначения всей системы государственной службы, создания условий для осуществления конституционных прав личности.

Другими словами, когда речь идет о социальной компоненте институционализации наставничества, то отправной точкой служит идея служения гражданам (обществу) и государству и связанная с этим идея особой этики государственной службы.

Политическая компонента задает целевые ориентиры развития наставничества, в современных условиях это переход к меритократическим принципам карьерного продвижения, отказ от выдвижения на основе личной, преданности, семейственности, материальной выгоды (коррупции) и т.п.

Правовая компонента определяет правила, которые упорядочивают, типизируют и нормативно закрепляют практику наставничества в государственных органах.

Организационно-технологическая (организационно-деятельностная) составляющая институциональной среды увязывает цели, методы, модели наставничества с задачей развития профессионализма и инновационного потенциала государственных служащих.

Реализация наставничества, в свою очередь, помогает решению задач по

развитию самого института государственной службы (правовых, политических, мотивационно-экономических, организационных, морально-нравственных, профессионально-деятельностных) (рис. 1.4). Это и составляет социально-функциональную необходимость институционализации наставничества на государственной службе как внутреннего фактора институционализации (подробнее см. предыдущий параграф первой главы).

Вторую группу внутренних факторов институционализации наставничества на государственной службе образуют субъективные факторы. Они отражают интересы и потребности субъектов и объектов наставничества. В группу субъектов наставничества входят не только сами наставники, но и те, кто утверждает наставников, принимает решение о том, кто и кому будет наставником, кто разрабатывает технологическое сопровождение этой деятельности, кто оценивает его результативность и т.д.

В силу этого главный субъективный фактор – это осознанная готовность субъектов управления к внедрению и развитию института наставничества применительно к своей организации. Это предопределяется наличием в ней опытных, авторитетных и способных к наставнической деятельности государственных служащих, мотивированных на репутацию и имидж профессионалов высочайшего уровня, желанием будущих подопечных раскрыть и реализовать в процессе наставничества свои потенциальные профессиональные возможности в условиях ускорения адаптационного периода к трудной работе в системе государственной службы.

Это позволяет обеспечить «сочетание должностного роста служащих с их профессионально-квалификационным и личностным развитием: формирование прогрессивного мировоззрения, расширение кругозора, повышение чувствительности к новому, универсализация знаний, совершенствование навыков решения нестандартных задач в сложных ситуациях нестандартными

методами»¹.

В то же время нельзя не согласиться с Л.Л. Ивановой, которая говорит о необходимости реалистичной оценки наставничества, о возможных дисфункциях этого института. Она выделяет, как минимум, две таких дисфункции. «Во-первых, выполнение наставнических функций требует большого количества времени, что отрицательно отражается на выполнении основных служебных обязанностей; во-вторых, постоянный контроль наставника над стажером (новичком в профессии) снижает ответственность последнего, т.к. все недочеты в работе можно списать на неопытность; в-третьих, молодой специалист лишается возможности определения своих ошибок, т.к. за него это делает наставник»². Думается, что таких дисфункций может оказаться и больше, но выявить их позволит только реальная практика. Следуя классическому «балансу функций» Р. Мертона, следует анализировать и латентные функции института наставничества, которые могут быть связаны как с карьерным ростом, так и созданием закрытого социального капитала. Всё это направления будущих социологических исследований.

¹ Романов В.Л. Социальная самоорганизация и государственное управление. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук. РАГС при Президенте РФ, М., 2001. – С. 42.

² Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект /Л. Л. Иванова //Государственное и муниципальное управления: ученые записки СКАГС. – 2012 – № 4. – С. – С. 136.



Рис. 1.4. Роль наставничества в реализации функций по развитию института государственной службы

Подведем итоги анализа, проведенного в третьем параграфе первой главы диссертации.

Наставничество – это исторически формирующаяся и развивающаяся социальная практика, определяющая цели, возможности, пути, средства и технологии передачи от поколения к поколению социального опыта воспитания, обучения людей, подготовки к трудовой и иной общественной деятельности, их профессиональной социализации в коллективном и индивидуальном порядке, предполагая воспроизводство в индивидах социально определяемых качеств, необходимых обществу для его самовоспроизводства, государству для его развития, организации для её жизнеспособности, личности для самореализации в социуме.

Востребованность социальной практики наставничества определяется интересами реализации кадрового потенциала всей системы государственной службы в условиях актуализации процесса профессионализации деятельности государственных служащих как базовой основы повышения качества и результативности государственного управления.

Скорость и эффективность внедрения института наставничества в систему государственной службы зависит от зрелости институциональной среды, в которой разворачивается процесс его институционализации, а также уровня развития внутренних факторов, влияющих на этот процесс.

К внешним факторам институциональной среды относятся организационно-технологические (наставничество как современная кадровая технология); политические (государственная кадровая политика); правовые (нормативная правовая база наставничества); социальные (функционирование социального института государственной службы).

Существует множество типологий и моделей наставничества, появляются его новые виды, например, реверсивное и виртуальное. Это свидетельствует о гибкости и адаптивности данной кадровой технологии, возможности учета в ней требований информационного общества.

Принципиально важной для институционализации наставничества выступает идея о роли этой кадровой технологии в развитии инновационного потенциала персонала организаций, в том числе государственных органов.

В настоящее время советская кадровая политика сменилась на демократическую, происходит ее институционализация в целях повышения прозрачности, ориентации на граждан и гуманизма, развития меритократизма на государственной службе.

Впервые наставничество на государственной службе упоминается в Указе Президента РФ от 07 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». В настоящее время нормативно закреплены цели наставничества; задачи наставничества; порядок организации наставничества в государственном органе; функции, права и обязанности наставника; перечень лиц, в отношении которых может осуществляться наставничество; возможные формы наставничества; перечень локальных нормативных актов государственного органа, в котором осуществляется наставничество.

Развитие нормативной базы по наставничеству на региональном уровне весьма неравномерно: в двух субъектах Федерации вопрос регулируется на уровне региональных законов, а в 19 вообще нет никаких нормативных правовых актов по наставничеству.

Основные социальные факторы, определяющие необходимость институционализации наставничества: этизация как институционализация нравственных основ служебного поведения государственного служащего, создание кодексов служебной этики в формате государственно-управленческой культуры, необходимость сохранения ценностных ориентиров, реализация социального предназначения всей системы государственной службы, создания условий для осуществления конституционных прав личности, развитие государственной службы не только как института инструментальной управляемости, но и как коммуникативного института социального управления.

Реализация наставничества помогает решению правовых, политических, мотивационно-экономических, организационных, морально-нравственных, профессионально-деятельностных задач по развитию самого института государственной службы. Это определяет социально-функциональную необходимость институционализации наставничества на государственной службе как объективного внутреннего фактора институционализации.

Второй внутренний фактор институционализации наставничества – субъективный. Это осознанная готовность субъектов управления к внедрению и развитию института наставничества применительно к своему государственному органу. Он также включает в себя интересы и ценности непосредственных участников процесса наставничества, наставников и подопечных (учеников).

Необходимо анализировать не только функции социального института наставничества, но его дисфункции, выделять не только явные функции, но и латентные. Построение «баланса функций» наставничества позволит дать достоверную оценку его роли как субинститута в развитии института государственной службы.

Во второй главе диссертации на материалах социологического исследования субъективный фактор институционализации наставничества на государственной службе будет рассмотрен более подробно.

Основные выводы по первой главе диссертации

Подведем итоги авторского анализа теоретико-методологических основ социологического анализа институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации, осуществленного в первой главе диссертационного исследования. Их можно суммировать в трех тезисах.

1. Конкретизировано понятие институционализации как поэтапного процесса легитимации и формализации социальных взаимодействий в форме набора системы социальных статусов, образцов ролевого поведения, норм и

правил, при этом скорость данного процесса зависит от сформированности факторов внешней и внутренней институциональной среды.

2. Определена система теоретических подходов к социологическому исследованию институционализации, в которую входят системный, процессный, исторический, институциональный, факторный, структурно-функциональный и сравнительный подходы.

3. Наставничество рассмотрено как субинститут социального института государственной службы, обозначены его стратегическая, приоритетная и обеспечивающие функции, определены факторы внешней и внутренней среды институционализации наставничества.

Конкретизируем содержание данных тезисов.

Понятие социального института является одним из центральных для макросоциологической теории, изучающей общество в целом. В системе социального действия Т. Парсонса институционализация понимается как способ решения проблемы интеграции общества «в точках пересечения культурных и личностных систем с социальными». Благодаря институционализации, складывается и сохраняется социальная структура.

Институционализация на практике выступает как логическая последовательность этапов: возникновение социальной потребности, удовлетворение которой требует организованных действий, типизация и хабиитуализация этих действий, формирование институционального набора ролей и статусов, определяющих порядок и характер действий по удовлетворению данной потребности; создание системы социального контроля, которая через разного рода положительные и негативные санкции обеспечивает соблюдение институционализированных норм, включающих этот институт в общую систему социальных институтов.

Необходимость институционализации определяется степенью функциональности социальных практик, закрепляться и легитимироваться будут те социальные взаимодействия, которые способствуют сохранению, интеграции и выживанию общества, т.е. функциональные, полезные для

целого. В результате ранее стихийная социальная практика превращается в четко прописанную систему статусов и ролевых предписаний, исполнение которых закреплено с помощью правил, образцов поведения, норм и ценностей.

Принципиально важным для анализа процесса институционализации является понятие «институциональной среды», которое позволяет выделить внешние и внутренние факторы становления и развития общественных институтов. Внешняя институциональная среда дает ресурсы для формирования института, она работает на его устойчивость, но в то же время она консервирует этот институт, который со временем перестает отвечать своим задачам.

Факторами, влияющими на институционализацию социальных взаимодействий, являются: нормативно-правовой; организационный; самоорганизационный; социально-культурный; когнитивный. Когнитивный компонент институционализации представляет собой научную, теоретико-методологическую рефлексию ее необходимости. Существование такого рода рефлексии позволит преодолеть/профилактировать негативные тенденции дисфункциональности социальных институтов.

В обществе помимо основных (базовых) институтов существуют производные (субинституты). Появление субинститутов отражает тенденцию усложнения социальной структуры, дифференциации социальных практик.

Государственная служба выступает социальным институтом, основной функцией которого выступает обеспечение исполнения полномочий государственных органов и лиц, замещающих государственные должности. Некоторые из проблем развития социального института российской государственной службы могут быть решены через формирование субинститутов, институционализацию значимых социальных практик, существующих в государственных органах.

Одной из таких практик, в настоящее время реализуемых в форме кадровой технологии, является наставничество. Оно выступает важным

фактором профессионального развития аппарата государственного управления, способствующим сохранению, преемственности и развитию накопленного опыта, управленческих умений, навыков и творческих устремлений, ценностных традиций государственной службы.

Наставничество представляет собой исторически формирующуюся и развивающуюся социальную практику, определяющую цели, возможности, пути, средства и технологии передачи от поколения к поколению социального опыта воспитания, обучения людей, подготовки к трудовой и иной общественной деятельности, их профессиональной социализации в коллективном и индивидуальном порядке, предполагая воспроизводство в индивидах социально определяемых качеств, необходимых обществу для его самовоспроизводства, государству для его развития, организации для её жизнеспособности, личности для самореализации в социуме.

Институционализация наставничества в системе государственной службы позволит повысить эффективность и результативность института государственной службы, решая, в частности, такие проблемы его развития как отсутствие системы сквозного профессионального и должностного роста; несформированность технологий и процедур в области работы с персоналом государственной службы.

Основными функциями наставничества как субинститута государственной службы являются:

Стратегическая – формирование генерации управленческих кадров, способных эффективно обеспечивать управление общественными процессами в современных условиях, на основе сочетания парадигм управления по результатам и сетевого управления;

Приоритетная – формирование и развитие профессионально-управленческой культуры государственных служащих.

Обеспечивающие – опережающее профессиональное образование и развитие государственных служащих; социально-технологическое сопровождение реализации кадровой стратегии государственного органа.

В настоящее время одной из самых сложных задач выступает ускорение процесса институционализации наставничества на государственной службе через обеспечение профессионализации наставнической деятельности, системности его применения и рациональности совершенствования на основе имеющегося опыта и научного обоснования перспектив его развития.

Скорость и эффективность внедрения института наставничества в систему государственной службы зависит от зрелости институциональной среды, в которой разворачивается процесс его институционализации, а также уровня развития внутренних факторов, влияющих на этот процесс.

К внешним факторам институциональной среды относятся организационно-технологические (наставничество как современная кадровая технология); политические (государственная кадровая политика); правовые (нормативная правовая база наставничества); социальные (функционирование социального института государственной службы).

Основные социальные факторы, определяющие необходимость институционализации наставничества: этизация как институционализация нравственных основ служебного поведения государственного служащего, создание кодексов служебной этики в формате государственно-управленческой культуры, необходимость сохранения ценностных ориентиров, реализация социального предназначения всей системы государственной службы, создания условий для осуществления конституционных прав личности, развитие государственной службы не только как института инструментальной управляемости, но и как коммуникативного института социального управления.

Реализация наставничества помогает решению правовых, политических, мотивационно-экономических, организационных, морально-нравственных, профессионально-деятельностных задач по развитию самого института государственной службы. Это составляет социально-функциональную необходимость институционализации наставничества на

государственной службе как объективного внутреннего фактора институционализации.

Внутренний субъективный фактор – это готовность субъектов наставничества к его осознанному и неформальному использованию в практике кадровой работы государственных органов.

Исследованию субъективного фактора институционализации наставничества в системе государственной службы будет посвящена вторая глава диссертационного исследования.

Глава II. Социологический анализ проблем институционализации наставничества на государственной службе

В первой главе диссертационного исследования были рассмотрены теоретико-методологические подходы к анализу процесса институционализации наставничества в системе государственной службы, обоснована его необходимость и проанализированы внешние и внутренние факторы, влияющие на данный процесс. Во второй главе основное внимание будет уделено барьерам институционализации, обстоятельствам (объективным и субъективным), которые тормозят институциональное оформление наставничества на государственной службе. В первом параграфе будут представлены результаты авторского социологического исследования, во втором – описаны ключевые направления дальнейшей институционализации наставничества на государственной службе, разработанные на основе анализа авторских эмпирических данных и вторичного анализа данных исследований по проблемам профессионализации государственной службы.

2.1. Основные проблемы институционализации наставничества на государственной службе: результаты эмпирических исследований

1. Программа эмпирического социологического исследования¹

Актуальность исследования. В Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» в качестве приоритетного фактора в достижении целей по системному изменению государственной службы названо должное кадровое обеспечение государственной службы и профессиональное совершенствование её

¹При разработке программы была использована монография: Ядов В. А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности: учебное пособие /В. А. Ядов. - 6-е изд., стер. – Москва: Омега-Л, 2012. – 567с.

действующего персонала. С этой целью в системе государственной службы вводится институт наставничества. Результаты уже реализованных в этой сфере проектов говорят о том, что существует немало факторов, препятствующих полноценному формированию данного института¹. Проведение социологических исследований проблем институционализации наставничества на государственной службе позволит разработать конкретные практические рекомендации по их решению.

Проблема исследования. Противоречие между необходимостью институционализации наставничества на государственной службе и возможностями это осуществить.

Объект исследования: государственные служащие, работающие в государственных органах, применяющих наставничество.

Предмет исследования: наставничество на государственной службе.

Цель исследования: определение основных проблем наставничества, затрудняющих его институционализацию на государственной службе, и разработка на этой основе практических рекомендаций по завершению формирования института наставничества на государственной службе.

Задачи исследования:

- экспертная оценка состояния наставничества на государственной службе и существующих в этой сфере проблем;
- определение основной мотивации к занятию наставничеством и приоритетов в работе наставника с подопечными;
- выявление позитивных эффектов наставничества для его субъектов и объектов;
- оценка необходимости в профессионализации наставничества на государственной службе;
- анализ роли кадровых служб в институционализации наставничества на государственной службе.

¹ Ряд сдерживающих факторов определили необходимость принятия второй редакции (версия 2.0) методического инструментария Минтруда России по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (первая редакция относится к 2013 году принятия).

На рис.2.1. представлен системный анализ объекта исследования, увязывающий институциональный, личностный и организационно-деятельностный факторы наставничества, действие которых результируется в эффектах от наставничества для конкретного государственного органа. Эта схема служит основой для эмпирической операционализации основных теоретических понятий исследования.



Рис. 2.1. Системный анализ объекта исследования

Гипотеза исследования. Институционализация наставничества на государственной службе сдерживается действием не только объективных факторов (в частности, недостаточная разработанность нормативной правовой базы), но и субъективных, связанных с низкой мотивированностью к этой

деятельности самих государственных служащих, и недооценкой ими значимости институциональных механизмов реализации наставничества на государственной службе.

Методы сбора информации.

1. Анкетный опрос экспертов – государственных служащих, имеющих опыт наставничества (Анкета представлена в Приложении 1 диссертации).

2. Полуформализованное экспертное интервью по проблемам, выделенным в ходе анкетного опроса (Гайд интервью представлен в Приложении 2 диссертации).

2. Анализ результатов эмпирического социологического исследования

Характеристика массива участников анкетного опроса экспертов.

Всего опрошено 273 эксперта из числа государственных служащих.

Время проведения опроса: март – ноябрь 2019 г.

63% опрошенных являются мужчинами, 37% - женщинами.

На рис. 2.2 представлено распределение респондентов по видам государственной службы. На рис. 2.3 – распределение по возрасту опрошенных.

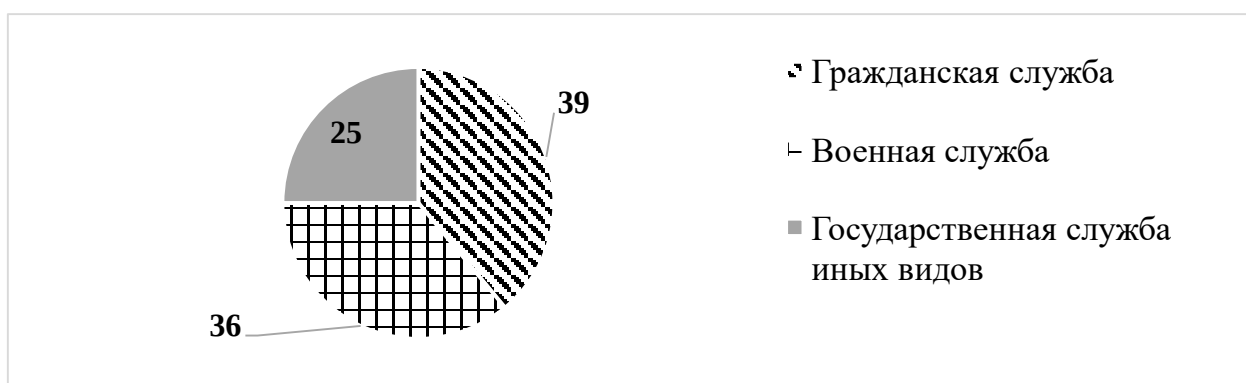


Рис.2.2. Распределение респондентов по видам государственной службы, (%).

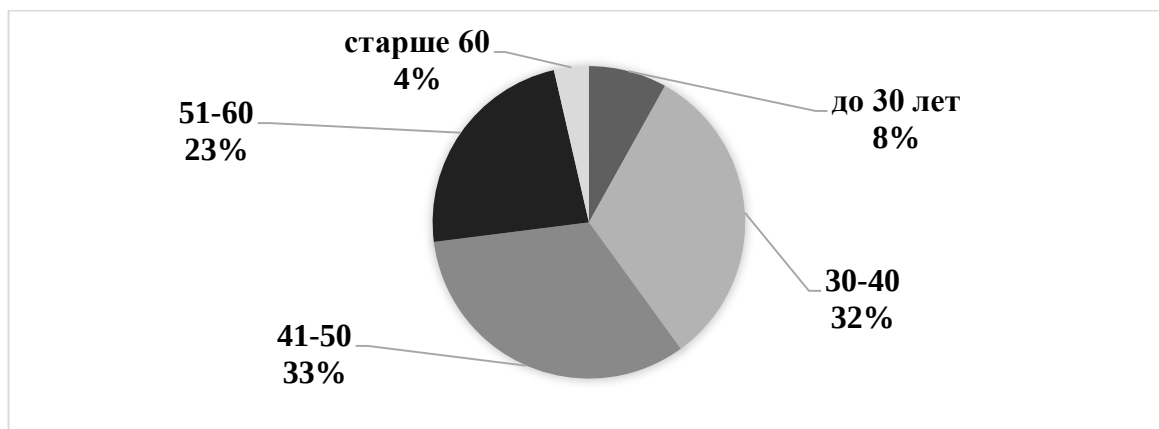


Рис. 2.3. Распределение респондентов по возрасту

На рис. 2.4 показано распределение опрошенных экспертов по стажу государственной службы. 2/3 массива (65,5%) составляют люди, имеющие опыт государственной службы более 15 лет. Наличие экспертов с небольшим служебным опытом коррелирует с возрастом опрошенных. Необходимо отметить, что в опросе принимали участие не только сами наставники (субъекты наставнической деятельности), но и лица, в отношении которых применяется наставничество (объекты наставничества). Их мнение также представляет научный интерес, поскольку именно этой категории сотрудников государственного аппарата предстоит служить обществу и государству в среднесрочной перспективе. Кроме того, значительная часть респондентов из данной категории начинали свою служебную карьеру со взаимодействия с наставником. Наставничество на государственной гражданской службе, как уже отмечалось в первой главе диссертации, существует уже 7 лет, с 2013 года.

На рис. 2.5 показано распределение респондентов по регионам. В массиве экспертов представлены все основные типы субъектов Федерации – города федерального значения, республики, области и края.

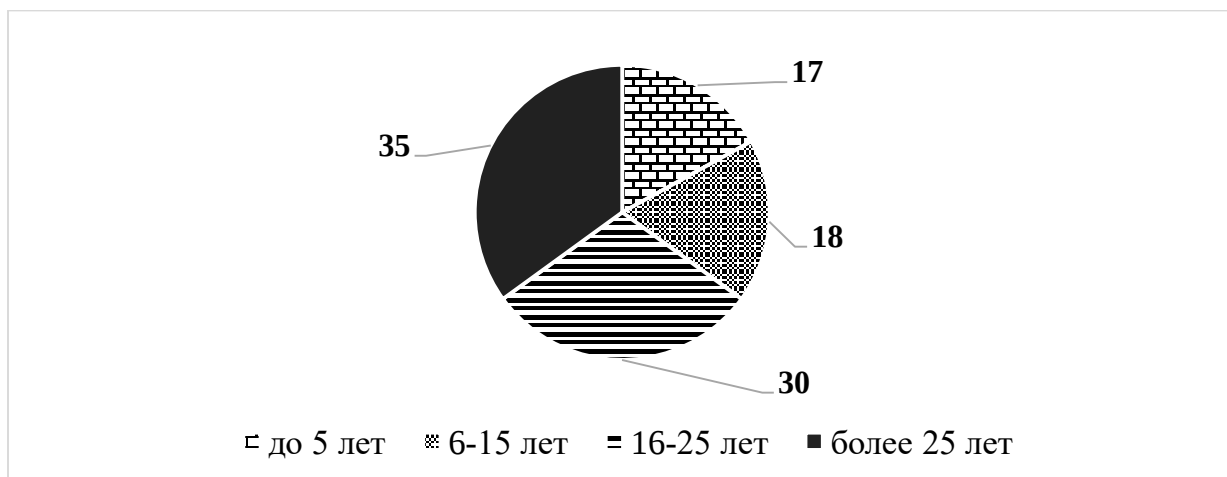


Рис.2.4. Распределение респондентов по стажу государственной службы, (%).

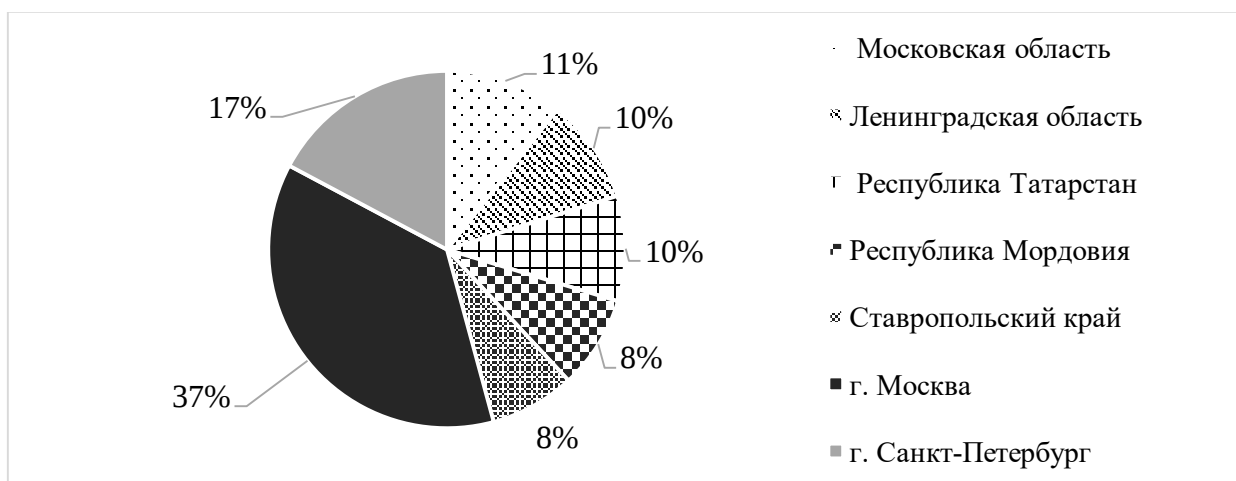


Рис.2.5. Распределение респондентов по регионам

Характеристика экспертов – участников полуформализованного интервью.

Всего было проинтервьюировано 10 экспертов в области применения кадровых технологий в государственных органах (6 мужчин и 4 женщины). Все имеют высшее образование. 70 % экспертов работают над магистерскими, кандидатскими диссертациями, поэтому могут видеть более широкий контекст проблемы. Все имеют опыт наставничества, как в качестве его объекта, так и субъекта. Эксперты представляют все три вида государственной службы, для гражданской службы репрезентирован региональный и

федеральный уровни. Профессионально-должностные характеристики экспертов представлены в табл.1 Приложения 2 диссертации.

Время проведения интервью: сентябрь – ноябрь 2019 г.

Оценка современного состояния института наставничества на государственной службе и имеющихся проблем

В целом эксперты полностью поддерживают идею о необходимости развития института наставничества на государственной службе. Абсолютное большинство (69%) считают, что это определенно нужно (табл.2 Приложение 3). Больше всего это необходимо на военной службе (в дальнейшем - ВС) (74%).

Владимир (эксперт ВС) в интервью сказал: *«У нас в Минобороны эта нагрузка (наставничество – ДК) общественная, все понимают, что если не подготовить офицера сейчас, то потом это “аукнется”. Если сейчас офицер будет допускать ошибки, будут неприятности у командира. Командир заинтересован в должном профессиональном становлении офицера в коллективе, чтобы он нормально влился в коллектив, понимал, что, зачем и как он делает, от этого зависит и жизнь самого командира».*

В то же время эксперты, представляющие иные виды государственной службы (в дальнейшем - ИВГС), чаще других отмечают, что у них этот институт совсем не сложился (рис.2.6, табл.1 Приложение 3). При этом 14 % респондентов не смогли ответить на этот вопрос. Другими словами, практически 40% представителей ИВГС не видят пока института наставничества в своих государственных органах. Для сравнения: у экспертов ВС таких суммарных оценок только 15%, а у экспертов из гражданской службы (в дальнейшем ГС) - 27%.

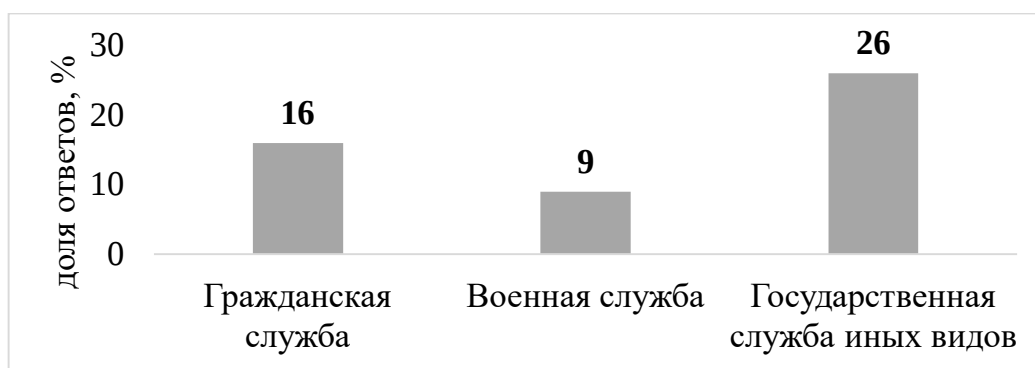


Рис.2.6. Распределение мнения экспертов, что «институт наставничества совсем не сложился», по видам государственной службы

Вопрос об институциональных основах наставничества вызвал у респондентов заметные затруднения (табл.3 Приложение 3), практически четверть экспертов не смогла дать оценку их сформированности. Хуже всего дело обстоит с материально-финансовыми основами наставничества, только 6% оценивают уровень их развития как высокий. Меньше всего (4%) таких позитивных оценок дают эксперты ИВГС. Они также дают самые низкие оценки и по другим направлениям институционализации – профессионально-кадровому, нравственному, информационному, организационному и правовому. Особенно настораживают оценки уровня сформированности организационных основ, здесь разрыв в оценках с ГС достигает значимых 10% (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Оценка экспертами степени развития организационных основ институционализации наставничества на государственной службе как высокой, распределение по видам государственной службы

Татьяна (эксперт по ГС, федеральный уровень) говорит: *«Насколько я знаю, госорганы должны издавать локальные нормативные акты в*

соответствии с Методическим инструментарием Минтруда, у нас это есть. На мой взгляд, для большей эффективности наставничества необходимо большее понимание со стороны руководителя, что ему нужно кого-то обучить. Раньше наставничество было широко развито, об этом говорит и советский опыт. Важно понять, что это – не пережиток прошлого, а эффективная на сегодняшний день технология, как для молодого сотрудника, так и для руководства».

Эту точку зрения разделяет и Вера (эксперт ГС, федеральный уровень). Она говорит: *«Я считаю, оно (наставничество – ДК) действительно эффективно и продуктивно, это то, что необходимо развивать. Поступив на гражданскую службу два года назад, я сама прошла через эту кадровую технологию, но, к сожалению, это был формальный характер, хотя на настоящий момент это уже закреплено нормативно. Наставничество получило развитие и осуществляется в рамках Методического инструментария Минтруда, есть определённый “сценарий”, которому государственные органы следуют. Конечно, данный инструментарий нуждается в доработке, это вопрос дальнейшей перспективы. Для начала нужно закрепить это документально и нормативно, а затем уже говорить о перспективах изменений».*

Эксперты не подвергают сомнению необходимость наставничества в государственных органах.

Юрий (эксперт ИВГС) *«Определённо, наставничество необходимо для молодых сотрудников полиции. Это ведь не только помогает результативно работать, но и «влииться» в коллектив, усвоить нормы организационной культуры. Но реальная практика показывает, что ответственных наставников становится всё меньше. Преобладает формализм – немногие офицеры готовы уделять время подопечному, тем более что и своей работы хватает».*

Сходное распределение получено в ответах на вопрос об эффективности внедрения наставничества на государственной службе (табл.5 Приложение 3).

Лучше всего обстоит дело на военной службе (рис. 2.8). Показательна низкая доля ответов «затрудняюсь ответить» у экспертов ВС, только 6%. Абсолютное большинство свою позицию по отношению к наставничеству уже определило.

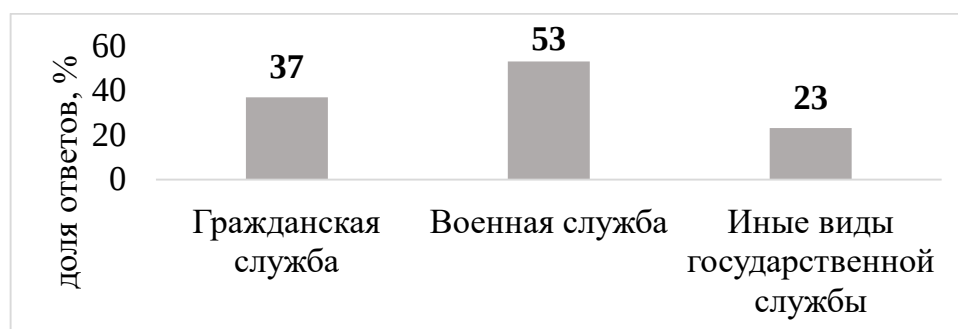


Рис. 2.8. Мнение экспертов, что наставничество в систему государственной службы внедряется в какой-то мере эффективно, распределение по видам государственной службы

Интересно, что в оценках эффективности применения наставничества оценка «скорее низкая» у экспертов ВС и ГС практически совпала, (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Оценка эффективности применения наставничества в организации респондента, (%)

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИБГС
Высокая	12,1	19,0	9,1	5,8
Скорее высокая	34,8	32,4	44,4	24,6
Скорее низкая	25,6	20,0	29,3	29,0
Низкая	13,9	12,4	12,1	18,8
Затруднились ответить	13,6	16,2	5,1	21,7

Следует обратить внимание на весьма высокую долю оценок «затрудняюсь ответить» у экспертов ГС. Их более чем в три раза больше, чем у экспертов ВС. Можно предположить, что это связано с особенностями самого вида государственной службы или с лучшей методической обеспеченностью наставнической деятельности. Проверка этих предположений требует дополнительных исследований.

В таблице 2.2 представлено распределение ответов респондентов на вопрос о наиболее острых проблемах, возникающих при внедрении наставничества на государственной службе.

Таблица 2.2

Проблемы, стоящие наиболее остро
при внедрении наставничества, на государственную службу, (%)*

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Отсутствие системного управления процессом внедрения и развития наставничества	30,8	38,1	24,2	29,0
Недостаточно разработан механизм мотивации наставников	54,2	48,6	60,6	53,6
Увеличение текущей рабочей нагрузки наставников	34,8	37,1	30,3	37,7
Недопонимание со стороны организации целей и задач наставничества	16,5	19,0	16,2	13,0
Отсутствие четких критериев подбора наставников	15,4	16,2	13,1	17,4
Слабое качество нормативно-правового регулирования наставничества	12,8	18,1	8,1	11,6
Излишняя формализация процесса наставничества и отсутствие творческого подхода к этой деятельности	30,8	30,5	30,3	31,9

*Сумма ответов превышает 100 %, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

Как свидетельствуют данные таблицы, лидирует слабая разработанность механизма мотивации наставников. Отметим, что на последнем месте – качество нормативно-правового регулирования, причем расхождение в оценках между экспертами ГС и ВС более чем двукратное. Учитывая, что разработка нормативной правовой базы по наставничеству еще далека от завершения, можно констатировать, что они не видят прямой связи между качеством нормативно-правового регулирования и мотивацией к наставничеству.

Мотивация к занятию наставничеством, приоритеты в деятельности наставников

На рис. 2.9 представлено распределение основных мотивов к занятию наставничеством на государственной службе.



Рис. 2.9. Основные мотивы к занятию наставничеством на государственной службе, (%)

Только 12,5% респондентов считают основным мотивом для занятия наставничеством выполнение распоряжения руководства. Хотя и здесь ситуация в ИВГС заметно хуже. Там доля таких оценок в два раза больше – 20 % (табл.4 Приложение 3). На рисунке 2.9 хорошо видно, что выполнение функций наставника мало влияет на карьеру и профессиональный имидж государственного служащего, пока это обеспечивает только его профессиональное развитие.

При этом на практике, по мнению экспертов, эффективные механизмы мотивации наставников применяются сравнительно редко (табл. 2.3). Практически половина экспертов заявила, что наставники в их государственных органах вообще никак не мотивируются.

Таблица 2.3

Применяемые инструменты мотивации наставников
в конкретном государственном органе, (%)*

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Материальная мотивация	13,6	22,9	7,1	8,7
Профессиональное развитие	21,6	21,0	21,2	23,2
Признание статуса наставника	18,7	17,1	27,3	8,7
Должностное продвижение	9,9	7,6	13,1	8,7
Ничего из вышеперечисленного	49,1	41,0	51,5	58,0
Иное	0,4	0	0	1,0
Затруднились ответить	3,0	5,7	1,0	1,4

*Сумма ответов превышает 100 %, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

В то же время Владимир, эксперт из ВС, ставит под сомнение саму необходимость мотивации наставников. Он говорит: *«Если мы говорим о нормальном коллективе, где начальник заинтересован в том, чтобы у него были результаты, то те люди, которые служат и являются наставниками, априори должны решать задачу, которая помогает начальнику достичь результата. У нас есть принцип единоначалия, единый общий результат госоргана, иерархическая структура. Здесь не спрашивают, зачем и почему, есть четкая иерархия и подчиненность. Любой наставник понимает, его работа – это вклад в общее дело, за которое отвечает непосредственный руководитель госоргана, поэтому дополнительные стимулы нецелесообразны и не предусмотрены».*

Эксперты ГС видят ситуацию иначе. Так, Роман (эксперт по ГС, региональный уровень и ИВГС) утверждает, что *«Никакой мотивации наставников на данный момент нет. Два направления необходимо развить – финансовое поощрение (но основное даже не это), главное направление – это исключить формализм. Минимальное материальное поощрение стимулирует любого человека, это как система премирования в органах госвласти. Если ты делаешь в несколько раз больше работы, чем твой коллега по отделу, а заплатили вам одинаково, возникает вопрос, а зачем же делать больше?»*

Здесь такая же ситуация, и необходимо исключить формальный подход и заниматься подопечным, помочь ему изучить нормативно-правовую базу, контролировать, проверять за ним определённую работу в период испытательного срока и вхождения в коллектив в органах государственной власти. Необходимо отражать наставничество в личном деле, и рассматривать приоритет данного сотрудника (если он, конечно, не директор департамента) при включении в кадровый резерв, повышении статуса как специалиста. Теоретически можно закрепить наставничество и в должностном регламенте, но это расширение сферы ответственности, увеличение объёма выполняемой работы, и должно отражаться на заработной плате. А ведь многие на госслужбе имеют много работы, и попросту не хотят делать больше».

Расул (эксперт ГС, федеральный уровень) считает, что «наставника не обязательно стимулировать материально, у него должна быть заинтересованность в подготовке качественного специалиста, коллеги, на которого можно положиться в принятии важных решений».

Более актуальной оказывается мотивация к занятию наставничеством через получение дополнительного свободного времени. Надежда (эксперт ГС, федеральный уровень) так говорит об этом: «Главная мотивация для госслужащего у нас – свободное время. Сегодня ты кого-то пообучаешь, завтра пойдёшь на час раньше домой. Кураторы в моем отделе приходят к 7-8 утра, а уходят в 10-11 вечера. Те люди, которые назначаются наставниками, у них, как правило большой опыт (10-15 лет), им доплачивают за стаж и классные чины, а иногда и за допуск к гос. тайне. У них неплохие премии, в деньгах они не нуждаются. Они нуждаются в том, чтобы приходить домой раньше и что-то успевать сделать, помимо работы. Другое дело, что от денег никто не откажется».

Другими словами, мотивация к наставничеству должна быть комплексной. При этом материальная сторона не всегда является ведущей.

Отсутствие такой системной мотивации объясняет ответы на вопрос, заинтересованы ли сами государственные служащие в наставнической деятельности. Отрицательные и положительные оценки разделились практически поровну (рис. 2.10).

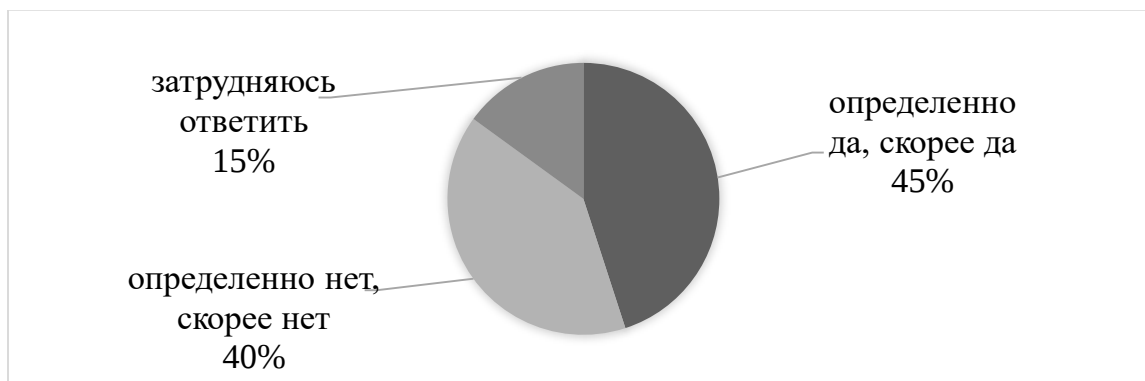


Рис. 2.10. Доля респондентов, считающих, что государственные служащие не заинтересованы в наставнической деятельности в своем государственном органе

Если считать ответ «затрудняюсь ответить» формой ухода от прямого отрицательного ответа, то ситуация ухудшается еще больше. 54% (54,3%) экспертов ГС, 54 % (53,6%) экспертов ВС и 59 % экспертов ИВГС считают, что государственные служащие в наставничестве не заинтересованы. Отметим практически совпадающие распределение ответов по всем видам государственной службы (табл.23 Приложение 3). Это можно считать еще одним подтверждением универсальности проблем наставничества именно как института на государственной службе. Не стремятся быть наставниками сотрудники вне зависимости от вида государственной службы.

Надежда (эксперт по ГС, федеральный уровень) описывает ситуацию с наставничеством в своем государственном органе в довольно мрачных тонах, акцентируя внимание на проблеме формализма в его организации: *«А если наставничество будет излишне формализовано, скажут, что в отделе должно быть три наставника, то, скорее всего наставником будет выбран не человек, который сможет чему-то научить подопечного, а тот, у кого меньше нагрузка в отделе. Реально это действовать никак не будет, ничего не изменится ... Сейчас никто не просчитывает, что именно входит в*

обязанности того или иного сотрудника, должностной регламент не соблюдается. Я не делаю того, что у меня написано в регламенте. У нас в отделе почти половина должностей вакантна, могу ли я в таких условиях делать только свою работу? Я делаю всё, потому что, если кого-то нет, работа не может остановиться, у нас много клиентов, иначе все встанет». Понятно, что в таких условиях не до наставничества.

Что же требуется сделать для изменения ситуации? Ответы не стали неожиданными. Абсолютное большинство экспертов (65%) полагает, что необходимо создавать систему мотивации к наставничеству. Наиболее это актуально для ИВГС. (Полное распределение ответов см. в табл. 24 Приложение 3).

Роман (эксперт по ГС, региональный уровень и ИВГС) *«В первую очередь необходимо профессиональное и карьерное развитие. Если человек является хорошим специалистом среднего звена или руководителем начального звена, он может и хочет всецело отдаваться своей деятельности и обучать других, таких людей необходимо замечать, и карьерный рост для них будет основной мотивацией. В период наставничества необходимы также доплаты, в этой части необходимо премирование».*

Вместе с тем, есть и понимание важности институциональных аспектов наставничества. Так, практически поровну (по 23 %) набрали такие меры, как «определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника»; «обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации» и «обеспечить взаимосвязь наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва, управления карьерой государственных служащих». Другими словами, наставничество должно быть встроено в процесс прохождения государственной службы, должно стать его неотъемлемой частью, при этом ответственность за его результативность должны нести и вышестоящие должностные лица.

Требует специального исследования вопрос, почему такая мера как «эффективное управление процессом наставничества» на гражданской службе оказалась заметно более востребованной, чем на военной и в иных видах госслужбы. Также для гражданских служащих заметно важнее оказалось «определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника». Видимо, одна из причин может являться более низкий уровень регламентации самого процесс прохождения государственной гражданской службы в сравнении с военной службой.

В целом, ведущие мотивы наставничества на государственной службе совпадают с мотивами этой деятельности в других сферах занятости. Это – желание передать свой опыт молодым сотрудникам и профессиональное развитие¹.

То же можно сказать в отношении приоритетов при работе с молодыми специалистами (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Приоритеты в работе наставника с молодыми специалистами
в системе государственной службы*

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Содействие адаптации подопечного в профессиональной среде работников госоргана	63,0	65,7	66,7	53,6
Обеспечение профессиональной социализации подопечного	41,8	43,8	34,3	49,3
Помощь в усвоении этики госслужащего и норм служебного поведения	24,5	26,7	22,2	27,0
Формирование приверженности подопечного государственной службе, содействие его закреплению на службе	26,7	28,6	26,3	27,0
Приобретение подопечными технических навыков исполнения типовых процедур с устоявшимся процессом осуществления	31,9	37,1	26,3	31,9
Формирование необходимой профессиональной управленческой культуры и социальной ответственности государственных служащих	36,6	41,9	28,3	40,6

¹ См., например, Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. /М. В. Кларин. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 288 с.

Формирование ценностей организационно-служебной культуры	15,8	13,3	19,2	14,5
Иное	0,7	1,0	1,0	0

*Сумма ответов превышает 100 %, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В то же время, учитывая специфику государственной службы, ее роль «моста между государством и обществом, представляющем власть в глазах населения»¹ и определяющим уровень доверия граждан государству, приоритетность формирования ценностей организационно-служебной культуры оказывается явно недооцененной, так же, как и помощь в усвоении этики государственного служащего. Эти два направления выступают стержневыми для функционирования института государственной службы, особенно, если рассматривать его с позиций государственной службы как института оказания государственных социальных услуг². Их недооценка – свидетельство недооценки роли наставничества в формировании институциональных основ государственной службы. Доминирующими оказываются деятельностные основы. На первые места выходят «содействие адаптации подопечного в профессиональной среде работников госоргана» и «обеспечение профессиональной социализации подопечного».

Приоритеты в работе с кадровым резервом, естественно, другие. Задача адаптации стоит уже не так остро, более значимым становится профессиональное совершенствование подопечного и развитие у него управленческих и лидерских качеств (табл. 2.5). Это совпадает с целями деятельности наставников в других сферах занятости, в частности, с исследованиями зарубежных учёных. Д. Клаттербак в своём исследовании³ отмечает, что приоритетная задача наставничества в отношении кадровых

¹ Кашина М.А., Вагина Л.В. Социология для государственных служащих. – СПб.: Изд-во СЗАГС, 2006. – С. 144.

² Подробнее см. Рыбакова И.Н. Институционализация сферы государственных услуг: проблемы исследования //Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2015. № 1 (5). С. 134-140.

³ David Clutterbuck. Mentoring for Graduates and High Potentials //Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organization / CIPD Publishing, 2014. – С. 126-128.

резервистов и талантливых сотрудников (high potentials) – мобилизация их возможностей на достижение целей профессионального и карьерного роста. Это является важной инвестицией в развитие и удержание будущих руководителей и лидеров, что способствует снижению текучести кадров.

Таблица 2.5

Приоритеты в работе наставника,
когда подопечные готовятся к занятию более высокой должности, (%)*

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИБГС
Развитие у подопечного профессионально-значимых качеств, личностных и управленческих навыков	63,4	70,5	56,6	62,3
Содействие адаптации подопечного к новой должности	30,0	37,1	30,3	18,8
Содействие профессиональному развитию подопечного с учётом особенностей должностного регламента	38,8	40,0	35,4	42,0
Способствование установлению полезных связей подопечного с коллегами	10,6	10,5	10,1	11,6
Повышение коммуникативной компетентности подопечного	21,6	23,8	21,2	18,8
Обеспечение преемственности и сохранение традиций должностного авторитета предшественников	22,0	23,8	20,2	21,7

*Сумма ответов превышает 100 %, потому что респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа.

В то же время эксперт ВС Владимир подчеркивает необходимость наставничества только на первых этапах прохождения государственной службы. Он говорит: *«В Минобороны наставничество в основном осуществляется на первичных должностях. Здесь необходимо погрузить человека в новую среду и максимально ёмко дать ему тот объём, который ему необходимо знать. На более высоких должностях человек уже имеет определенный опыт, он должен сам разбираться. И на данных этапах есть здоровая конкуренция, и это нормально, ведь все прекрасно понимают, что из трех командиров взводов – только один будет командиром роты, из трех командиров роты – только один будет командиром батальона. Поэтому здоровая конкуренция на этих должностях побуждает к тому, чтобы*

человек самостоятельно мог определить главные направления своей работы и рос самостоятельно. Руководителю лучше, чтобы быстрых карьерных высот достиг тот человек, который может что-то “пробить” сам, т.е. человек с развитыми волевыми и профессиональными качествами».

По мнению экспертов, проявлением общей для всех видов государственной службы специфики можно считать наличие такого приоритета в работе с подопечными как «содействие профессиональному развитию подопечного с учётом особенностей должностного регламента». Отметим, что данный приоритет практически одинаково важен для экспертов всех видов государственной службы, что подтверждает ее институциональное единство.

Вот как об этом говорит Надежда (эксперт ГС, федеральный уровень):
«На госслужбе очень узкая специфика деятельности. То, чем я занимаюсь в своем отделе, я нигде эти знания больше не смогу применить, кроме отдельных знаний нормативно-правовых актов. У нас несколько подразделений, в каждом есть курирующий зам, он является наставником, следит за тем, чтобы ты адаптировался в коллективе, как психологически, так и физически. Тебе объясняют то, что ты должен делать – это и есть наставничество, даже если и нет нормативных актов».

Это подтверждает и Татьяна (эксперт ГС, федеральный уровень):
«Думаю, наставничество эффективно для тех, кто закончил университет и поступил на гражданскую службу, поскольку они не знают специфики работы в конкретном государственном органе, как работать и как общаться. У меня был наставник, и если бы я просто пришла и начала работу без него, то я бы делала больше ошибок, например, при написании писем в госорган. Не всегда представляешь, что должно в нём быть, если более опытный сотрудник не подскажет».

В то же время необходимо отметить определенную недооценку значимости сетевого взаимодействия государственных служащих и развития их социального капитала, коммуникативных навыков, которые находят свое

отражение в таком приоритете как «способствование установлению полезных связей подопечного с коллегами».

Учитывая новейшие тенденции развития проектной деятельности и командной работы на государственной службе, значимость данного приоритета должна быть заметно выше.

Позитивные эффекты наставничества

Наставничество развивает как подопечного, так и самого наставника, его профессиональные, деловые, морально-психологические и интегральные качества¹.

Как именно оно их развивает, представлено в табл.17 Приложение 3. По мнению опрошенных, из профессиональных качеств сильнее всего развивается «способность к накоплению и обновлению профессионального опыта», из деловых качеств – «ответственность», из морально-психологических – «этика поведения, стиль общения», из интегральных – «работоспособность». На этом основании можно сделать вывод, что государственный служащий, выполняющий роль наставника, становится более профессионально подготовленным, ответственным, работоспособным, реализующим стиль общения, отвечающий этическим требованиям. Все эти навыки можно отнести в группу «soft-skills», развитие которых в обычной рутинной должностной деятельности государственного служащего достаточно затруднено. Тем самым наставничество функционально не только для подопечного (что в особых доказательствах не нуждается), оно функционально и для самих наставников, и для государственного органа в целом.

Если говорить о пользе для объектов наставничества, то помимо очевидной – «адаптации в коллективе» (58%), отметим «лучшее понимание деятельности организации» (50%) и специфический для госслужбы (особенно

¹ Данная группировка качеств государственного служащего представлена в работе: Турчинов А.И. Оценка персонала организации: Дидактические материалы. – М.: Азбука, 2011. – 52 с.

гражданской) «навык работы с документами» (36%). Однако такой эффект как «погружение в организационную культуру» набрал всего 18%. В то же время именно в организационной культуре содержатся те институционализированные нормы служебной деятельности, усвоение которых и превращает новичков в профессионалов государственной службы. Это коррелирует с ранее полученными результатами, свидетельствующими о недооценке значимости институциональных эффектов наставничества. (см. комментарий к табл.3 данного параграфа). (Полное распределение ответов на данный вопрос см. в табл. 19 Приложение 3).

Приведем высказывание Расула (эксперт ГС, федеральный уровень), который был объектом наставничества. *«Без наставничества вряд ли бы я смог добиться той должности, на которой сейчас нахожусь. Я пришел на должность специалиста I разряда в Росимущество. Наставничество помогло мне тем, что наставник научил меня воспринимать специфику имущественных вопросов, я изучил Земельный Кодекс, Гражданский, Градостроительный кодексы, и другие нормативно-правовые акты. По всем этим вопросам меня проверяли, и, можно сказать, что добились результата, потому что на сегодняшний день я стал начальником отдела – это большой рывок, и вряд ли что-то получилось бы без человека, который меня обучал».*

Однако такие оценки не являются доминирующими, судя по анкетному опросу. При ответе на вопрос о связи прохождения наставничества и результатов профессиональной деятельности государственных служащих респонденты склонились к нейтральной оценке «зависят в средней степени». Если суммировать позиции «мало зависят» и «совсем не зависят», то мы получаем практически симметричное нормальное распределение (табл. 2.6). Респонденты не готовы пока признать значимость института наставничества для профессионализации государственной службы. Причины этого уже обсуждались выше, это формальное отношение, невстроенность успехов в наставничестве в общую систему мотивации государственных служащих, элементарная нехватка у наставника времени на работу с подопечным.

Таблица 2.6

Насколько зависят профессиональные результаты государственных служащих от прохождения наставничества в процессе службы, (%)

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Сильно зависят	25,3	23,8	25,3	27,5
Зависят в средней степени	43,2	42,9	46,5	39,1
Мало зависят	15,4	14,3	16,2	15,9
Совсем не зависят	6,6	5,7	6,1	8,7
Затруднились ответить	9,9	14,3	9,1	4,3

Следует отметить, что здесь практически нет значимых различий в ответах экспертов из разных видов государственной службы. Оценки, даваемые экспертами ВС, не являются заметно более высокими, хотя, казалось бы, институт наставничества в этом виде государственной службы, судя по предыдущим ответам, более сформирован. Так же, как и оценки экспертов ИВГС не являются заметно более низкими, хотя в этом виде государственной службы, исходя из предыдущих ответов, проблем заметно больше. Это можно рассматривать в качестве индикатора незавершенности процесса формирования института наставничества во всей системе государственной службы. Все вышеизложенное актуализирует вопрос о профессионализации деятельности по наставничеству.

Оценка уровня профессионализации наставничества

Очевидно, что профессиональная подготовка наставников способна сделать результаты деятельности наставников более заметными и весомыми, способствуя тем самым легитимации наставничества на государственной службе. Выше уже говорилось о положительных эффектах наставничества для профессионального развития его субъектов и объектов. Понятно, что рост профессионализма этих служащих будет вносить свою лепту в рост профессионализма государственной службы как таковой и будет повышать результативность деятельности конкретного государственного органа.

На рис. 2.11 представлено распределение ответов на вопрос, какие умения и навыки необходимы наставникам. (Полное распределение ответов см. в табл.16 Приложение 3). Обращает на себя внимание низкая оценка такого важного качества, как способность персонифицировать наставническую деятельность в зависимости от личных и профессиональных особенностей подопечного. Тем самым подтверждается тезис о том, что еще рано говорить о выстраивании индивидуальных траекторий наставничества на государственной службе.

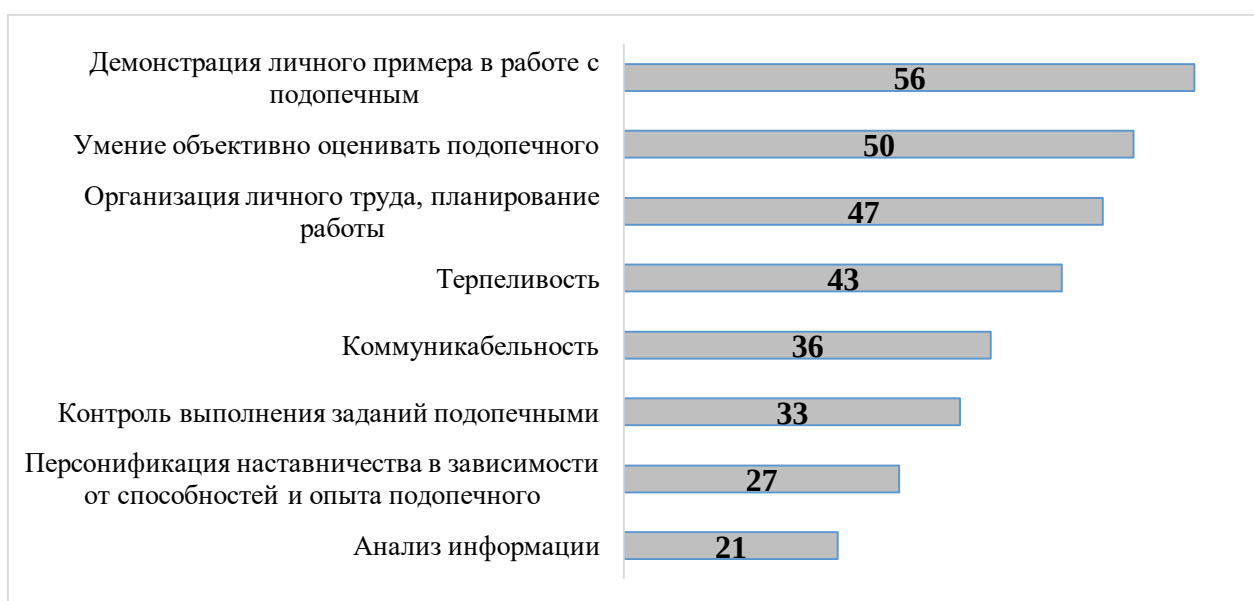


Рис. 2.11. Оценка необходимости наставникам отдельных умений и навыков, (%)

В целом полученное распределение совпадает с требованиями к наставничеству как деятельности в организации в других сферах занятости. Так, Раджив Гупта в своем исследовании¹ отмечает следующие качества, необходимые в наставнической деятельности: терпеливость и умение преодолевать стрессовые ситуации; тяга к постоянному саморазвитию и умение вдохновлять ученика своими достижениями; объективность в оценке подопечного и искренняя радость за его успехи; лидерство и высокая коммуникативная культура.

¹ Gupta R. The art of mentoring: Ancient wisdom and modern pitfalls / Payal Kumar, Rajiv Gupta //Exploring Dynamic Mentoring Models in India. – 2018. – New Delhi: Palgrave Macmillan. – P. 173–190.

Особый интерес представляют видовые различия государственной службы по этому вопросу. Так для экспертов ИВГС очень значимым оказался навык планирования работы, а для экспертов ГС – контроль выполнения заданий подчиненными. Для экспертов ВС очень низкую оценку (в сравнении с другими видами госслужбы) получила такая черта наставника, как «терпеливость». Эту позицию отметили всего 29% опрошенных. Очевидно, это связано с жесткой субординацией, строгой дисциплиной и нормативностью служебной деятельности на военной государственной службе.

Ответы на вопрос о профессионально значимых чертах и качествах наставника показывают необходимость формирования для каждого вида государственной службы отдельной модели компетенций, учитывающих ее специфику, несмотря на универсальность института наставничества на государственной службе как такового.

Сама необходимость профессиональной подготовки наставников у экспертов сомнений не вызывает (рис. 2.12).

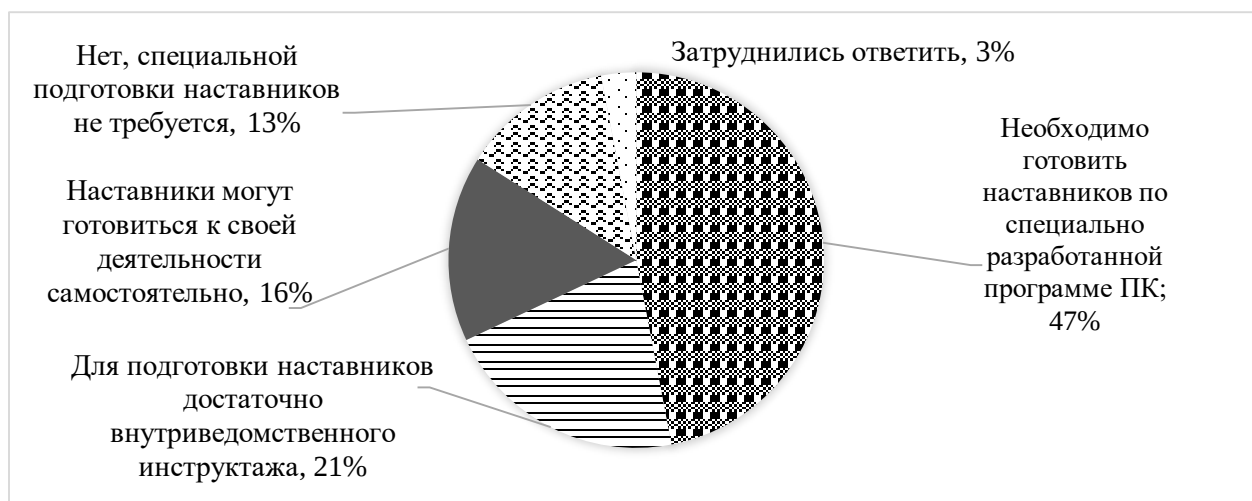


Рис. 2.12. Оценка необходимости профессиональной подготовки наставников

В то же время 17% респондентов ИВГС полагают, что специальной подготовки наставников не требуется (табл.15 Приложение 3). Этот результат абсолютно логичен, потому что ответы экспертов ИВГС на все предыдущие вопросы свидетельствуют, что именно в этом виде государственной службы

институт наставничества особенно далек от своего оформления. У экспертов ВС (где наставничество, судя по ответам, наиболее развито) таких ответов почти в 2,5 раза меньше, только 7%. Однако речь идет, в первую очередь, о педагогической составляющей. Владимир (эксперт ВС) говорит: *«На самом деле, не всегда есть острая необходимость в специальной подготовке. Но если и делать программу подготовки для наставников, то надо уделить внимание, как с точки зрения педагогики правильно преподнести знания. Это даже не педагогика, а уже андрагогика, наука, определяющая, как учить взрослых людей. Такие навыки у наставника должны быть, потому что это включает в себя и способы коммуникации, и умение поставить задачи, способность правильно потребовать, избегая конфликтных ситуаций. Нужно дать то, как донести свои знания правильно, чтобы не было эксцессов на эмоциях»*.

В завершение рассмотрим роль кадровых служб в институционализации наставничества на государственной службе.

Роль кадровых служб в институционализации наставничества на государственной службе

По мнению опрошенных, наставничество редко организовывается кадровыми службами государственных органов творчески. Лидирующим ответом для всех видов государственной службы оказалось «скорее формально». Если добавить к этому ответы «формально», то оказывается, что так считают 46 % опрошенных (табл. 2.7). При этом кадровая служба не воспринимается экспертами как подразделение компетентное в вопросах организации наставничества. «Скорее не доверяют» и «не доверяют» ей в этих вопросах практически каждый четвертый опрошенный.

Таблица 2.7

Оценка организации наставничества в конкретном государственном органе, (%)

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Формально	18,3	20,0	15,2	20,3
Скорее формально	28,2	20,0	34,3	31,9
Скорее неформально	16,1	15,2	15,2	18,8
Неформально	13,2	16,2	11,1	11,6
Творчески	15,8	18,1	19,2	7,2
Затруднились ответить	8,4	10,5	5,1	10,1

Отметим и высокую долю экспертов, решивших уйти от ответа (табл. 2.8). Тем не менее, наиболее благоприятная ситуация, что ожидаемо, складывается в военной службе, там число таких ответов минимально.

Таблица 2.8

Оценка уровня доверия к кадровой службе государственного органа по использованию наставничества, (%)

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Полностью доверяю	14,3	19,0	11,1	11,6
Скорее доверяю	43,2	40,0	51,5	36,2
Скорее не доверяю	21,2	18,1	20,2	27,5
Абсолютно не доверяю	6,6	2,9	8,1	10,1
Затруднились ответить	14,7	20,0	9,1	21,7

Далее рассмотрим распределение ответов на вопрос об оценке роли кадровых служб государственных органов в организации наставничества (табл. 2.9). Вариации ответов на этот вопрос укладываются в статистическую погрешность, т.е. не превышают 5 %, за исключением ответов «значительная роль» у экспертов ИВГС. Тем самым можно делать выводы о роли кадровых служб в институционализации наставничества по всей системе государственной службы. В целом число положительных оценок несколько превышает число отрицательных, хотя и не очень существенно. Исключение, как всегда, ИВГС.

Таблица 2.9

Оценка роли специалистов кадровой службы во внедрении института наставничества в государственном органе, (%)

Варианты ответа	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
Значительная	25,6	31,4	25,3	17,4
Скорее значительная	31,1	27,6	35,4	30,4
Скорее незначительная	20,5	21,0	19,2	21,7
Незначительная	17,6	15,2	16,2	23,2
Затруднились ответить	5,1	4,8	4,0	7,2

Потенциал участия кадровых служб в институционализации наставничества достаточно высок. 57 % экспертов в целом по массиву считают роль кадровых служб в этом процессе «значительной» и «скорее значительной». Задача состоит в том, чтобы грамотно этим потенциалом воспользоваться. Одно из направлений реализации этого потенциала – обмен опытом. Вера (эксперт ГС, федеральный уровень) так говорит об этом: *«Министерства общаются между собой на курсах повышения квалификации, мы можем обмениваться опытом. У меня специальность связана с кадровой работой, нас направляют на кадровые повышения квалификации, где можно поговорить с кадровыми службами других органов, обсудить насущные проблемы, поделиться опытом. Если ты приобрел деловые контакты, то можешь позвонить без проблем. Минтруд в своей деятельности взаимодействует со всеми министерствами, они центр, который раздает поручения и от них можно получить комментарий, но все равно непосредственного взаимодействия по обмену опытом с ними нет, не говоря уже о других министерствах».*

Подведем основные итоги проделанного в первом параграфе второй главы анализа данных социологического исследования.

3. Основные выводы и рекомендации

Гипотеза эмпирического исследования подтвердилась. В ходе опроса

выявлены субъективные факторы, препятствующие полноценной институционализации наставничества на государственной службе, а именно:

–недооценка государственными служащими роли наставничества в повышении результативности, как индивидуальной профессиональной служебной деятельности государственных служащих, так и результативности деятельности государственного органа в целом;

–низкая мотивация к выполнению роли наставника;

–постановка в качестве приоритетов в ходе наставнической деятельности профессионально-деятельностных, а не институциональных задач в развития государственного служащего.

Выводы:

– Формирование института наставничества в целостной системе государственной службы еще не завершено. В наибольшей степени наставничество отработано в ВС, в наименьшей – в ИВГС.

– Недостаточно сформированы материально-финансовые механизмы реализации наставничества. Только 6% опрошенных экспертов оценивают уровень их развития как высокий. В то же время, как отметили эксперты в полуформализованных интервью, материальное стимулирование для государственных служащих, замещающих руководящие должности, является менее значимым по сравнению с увеличением свободного времени за счет повышения производительности труда лиц, в отношении которых осуществлено наставничество.

– Сегодня эффективность применения наставничества в государственном органе оценивают как «низкую» и «скорее низкую» практически 40% экспертов.

– Основной проблемой, мешающей внедрению наставничества на государственной службе, выступает слабая разработанность механизма мотивации наставников. Наименее серьезной проблемой эксперты считают слабое качество нормативного правового регулирования наставничества, что свидетельствует о недооценке ими значимости институциональных аспектов

наставничества. В качестве центральной проблемы называется формальный характер организации наставничества: в качестве наставников не всегда назначаются самые способные к этой деятельности, знающие и готовые делиться секретами профессионального мастерства государственные служащие, а иногда просто более свободные сотрудники. Это может рассматриваться как косвенное свидетельство недооценки значимости наставничества руководством и кадровой службой государственного органа.

– Основным мотивом к занятию наставничеством является «Желание передать опыт и раскрыть потенциал молодого сотрудника» (41%), практически столь же значимо «Желание полнее реализовать свой профессиональный опыт» (37%). Только для десятой части респондентов основным мотивом выступает выполнение распоряжения руководства.

– Ведущие мотивы наставничества на государственной службе совпадают с мотивами этой деятельности в других сферах занятости. Приоритетность формирования ценностей организационно-служебной культуры государственной службы и помощь в усвоении этики аппаратной работы оказались явно недооцененными. В то же время, именно эти два направления работы с молодыми специалистами выступают стержневыми для функционирования института государственной службы. Такое положение дел свидетельствует о недооценке роли наставничества в формировании институциональных основ государственной службы.

– Практически половина экспертов заявила, что наставники в их государственных органах вообще никак не мотивируются. Только 14 % ответили, что в их организациях применяется материальное стимулирование. 19 % отмечают, что в государственном органе признается статус наставника. В силу этого больше половины опрошенных полагают, что государственные служащие не заинтересованы в наставнической деятельности в своем государственном органе.

– Основными методами повышения интереса к наставничеству, кроме финансового стимулирования, эксперты назвали четкое «определение

функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника»; «обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации»; «обеспечение взаимосвязи наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва, управления карьерой государственных служащих».

– Проявление такого приоритета в работе наставников как «содействие профессиональному развитию подопечного с учётом особенностей должностного регламента» относится к специфическим чертам наставничества на государственной службе. Отметим, что данный приоритет практически одинаково важен для всех видов государственной службы, что подтверждает ее институциональное единство.

– К позитивным эффектам наставничества на государственной службе относится развитие у наставников таких качеств, как «способность к накоплению и обновлению профессионального опыта», «ответственность», «этика поведения, стиль общения», «работоспособность». У подопечных ускоряется адаптация в коллективе, улучшается понимание направлений деятельности государственного органа и развивается важный для государственной службы (особенно гражданской) навык работы с документами.

– Ответы на вопрос о профессионально значимых чертах и качества наставника показывают необходимость формирования для каждого вида государственной службы отдельной модели компетенций, учитывающих ее специфику, несмотря на универсальность института наставничества на государственной службе как такового.

– По мнению опрошенных, наставничество редко организовывается кадровыми службами государственных органов творчески. 46 % опрошенных считают, что оно организовано «формально» и «скорее формально». В то же время, эксперты признают значимую роль кадровых служб в развитии наставничества на государственной службе. 57 % в целом по массиву считают роль кадровых служб в наставническом процессе «значительной» и «скорее

значительной». Негативным обстоятельством выступает низкий уровень доверия к компетентности кадровиков в вопросах организации наставничества. «Скорее не доверяют» и «не доверяют» кадровой службе в этих вопросах практически каждый четвертый опрошенный эксперт. Это дополнительно актуализирует необходимость профессионализации наставничества не только в части его осуществления, но и организации. По мнению экспертов, одним из реальных направлений по совершенствованию организации наставничества может выступить обмен опытом между кадровыми службами различных государственных органов, такая возможность явно существует у регулятора вопросов государственной гражданской службы – Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

Рекомендации:

- Ускорить разработку нормативной базы по внедрению наставничества на государственной службе. При разработке нормативных актов необходимо учитывать специфику отдельных видов государственной службы. Особое внимание уделить иным видам государственной службы, в которых институт наставничества находится на самых первых этапах своего становления.
- Предпринять шаги по преодолению формализма в организации наставничества в государственных органах через учет специфики отдельных департаментов, конкурсный отбор кандидатов в наставники, оценку результативности их работы.
- Встроить деятельность по наставничеству в служебную деятельность государственных служащих, увязав это с их профессиональным развитием и должностной карьерой (профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие), например, через использование индивидуальных планов профессионального развития.
- Реализовывать принцип системности при разработке мер стимулирования к наставнической деятельности, не ограничиваться только

мерами материального стимулирования, шире использовать моральное поощрение, повышение престижа наставничества в государственных органах.

– Уделить особое внимание развитию когнитивной компоненты институциональной среды наставничества на федеральном и региональном уровнях, развивать обмен опытом между кадровыми службами, обобщение и продвижение лучших кадровых практик, проведение научно-практических конференций, семинаров, «круглых столов» по вопросам наставничества и т.п.

2.2. Направления дальнейшей институционализации наставничества на государственной службе

Анализ данных социологического исследования, проведенный в первом параграфе второй главы диссертации, позволил сформулировать ряд проблем, препятствующих успешному завершению процесса институционализации наставничества на государственной службе. Во втором параграфе второй главы будут рассмотрены возможные пути решения указанных проблем, а также направления дальнейшей работы в данной области.

1. Модельная систематизация основных направлений дальнейшей институционализации наставничества на государственной службе

Начнем с того, что для ускорения процесса институционализации наставничества на государственной службе необходимо его системное представление в виде модели, описывающей его как социальный институт.

Подобная модель позволяет определить направления дальнейшей институционализации наставничества в государственных органах, как сложного, динамичного процесса перевода теоретических положений о воспроизводстве, развитии и востребованности кадрового потенциала государственной службы в систему практических действий субъектов кадровой политики, по реализации комплекса мероприятий профессиональной социализации вновь принятых сотрудников и профессионального развития кадрового резерва.

На рис. 2.13 представлена модель наставничества, когда его

формирование как социального института на государственной службе уже завершено. Эту модель можно считать идеально-типической конструкцией (в понимании М.Вебера). В ее основе лежат субъект-объектные отношения наставника и подопечного, регулируемые социальными нормами различной природы. Она описывает функции, принципы организации и технологии реализации наставничества. Суть процесса институционализации наставничества на государственной службе – нормативное и организационное закрепление (легитимирование) всех основных элементов этой модели, включение их в повседневную работу кадровых служб и последующая рутинизация¹.

Необходимыми, хотя и не достаточными² условиями эффективности этого процесса выступают:

1. Научная разработанность, процедурная обоснованность и методическая обеспеченность на основе анализа практики применения наставничества как на государственной службе в России и за рубежом, так и в других сферах профессиональной деятельности. (Данная диссертация призвана внести свой вклад в решение этой задачи).

2. Понятная, непротиворечивая и достаточная нормативная правовая основа, урегулированность локальными нормативными актами отношений по поводу наставничества между руководящим составом государственного органа, кадровой службой, субъектами и объектами наставнической деятельности.

¹ Рутинизация – привычный, воспринимаемый как данное характер большинства повседневных социальных действий (Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структуризации / Энтони Гидденс; перевод с английского И. Тюриной. – 2-е изд. – Москва: Академический проект, 2005. – С. 501).

² Учитывая характер отечественной государственной службы, доминирование личностных элементов над формально-организационными, политического уровня над административным, достаточным условием следует признать политическое решение по внедрению наставничества в систему государственной службы, дополненное заинтересованностью в этом руководителей конкретных государственных органов.

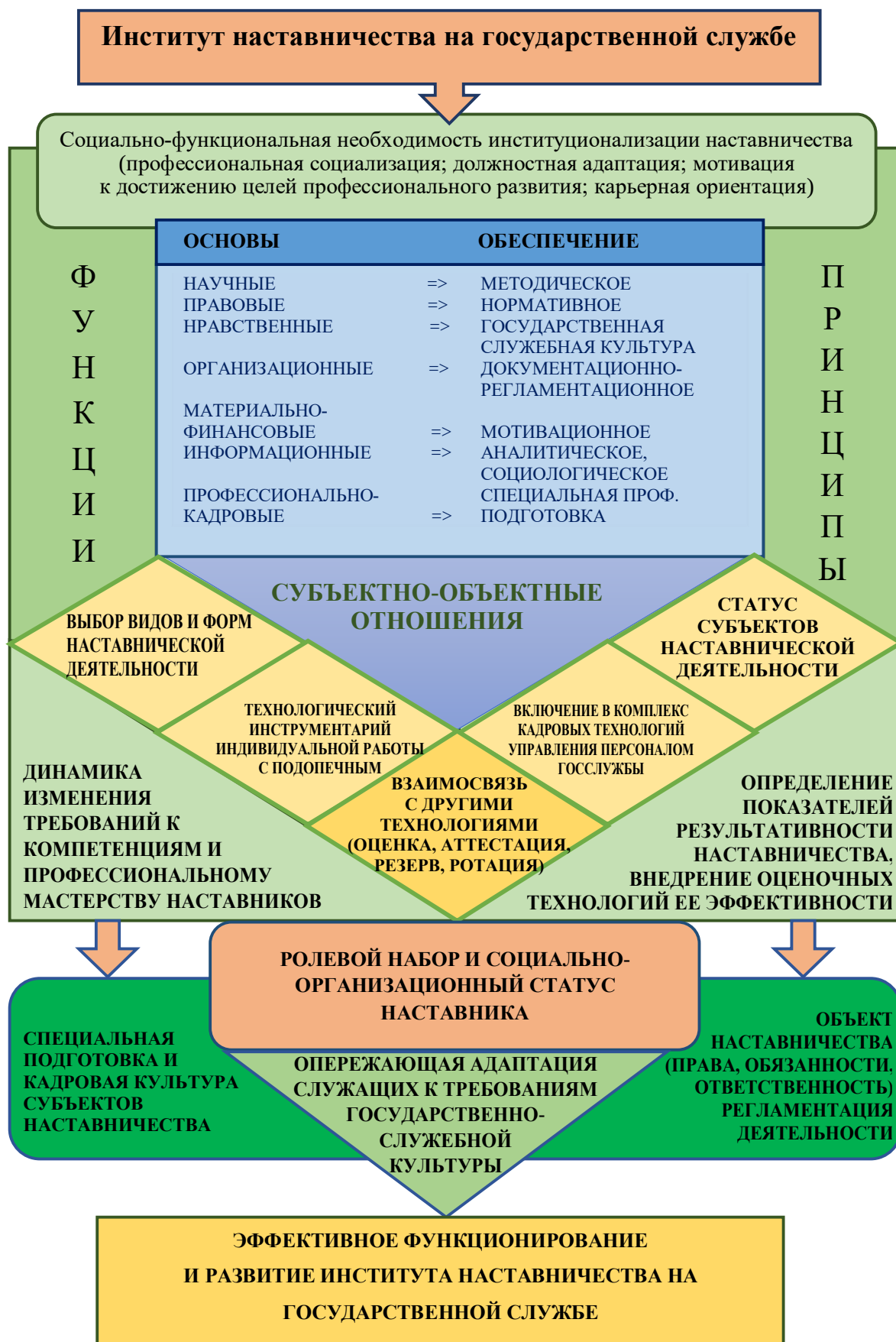


Рис. 2.13. Модель наставничества на государственной службе как социального института

3. Подготовленность к наставнической деятельности наставников и подопечных с точки зрения их знакомства с целями, задачами, методами и технологиями осуществления наставничества. Необходима также специальная профессиональная подготовка всех субъектов наставничества в государственном органе: руководителей организации, соответствующих работников кадровых служб, тех, кто входит в Совет Наставников и собственно наставников.

4. Учёт этносоциальных факторов в наставнической деятельности, особенно в регионах, где население не является мононациональным. Государственный служащий в процессе профессиональной подготовки к наставничеству должен получить определённые знания и навыки по формированию у подопечного региональной социокультурной компетенции, которая включает в себя «понимание служащим менталитета народов региона, ценностных ориентиров и принципов общения, знание истории и традиций, восприятие различных культурных моделей поведения и региональной лексики, а также умение применять эти знания в процессе коммуникации с гражданами и коллегами для достижения полного взаимопонимания с носителями региональной культуры»¹.

5. Учет в наставничестве гендерного фактора в целях интенсификации использования гендерного ресурса в системе государственной службы² путем создания эффективного механизма привлечения, адаптации и удержания талантливых женщин на государственной службе, обеспечения их профессионально-квалификационного развития и карьерного роста, повышения качества государственного управления через использование свободных от гендерных стереотипов принципов должностного продвижения.

6. Выстраивание взаимоотношений субъектов и объектов

¹ Фотина Л.В., Кеменев Д.А. Наставничество в государственных органах: этносоциальный фактор //Этносоциум и межнациональная культура. 2019. № 2 (128). С. 23.

² Подробнее см. Кашина М.А. Гендерный ресурс государственной политики и управления в современной России. дис. ... доктора полит. наук; Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ, СПб., 2018. – 555 с.

наставнической деятельности с позиций статусно-ролевой структуры организации. Неформальный социальный статус наставника определяется высоким уровнем образования, богатым жизненным опытом, деловыми и личностными качествами, большим стажем государственной службы, авторитетностью в отношениях с сослуживцами и руководством органа государственного управления. Однако формально этот статус никак не определен, поскольку в штатном расписании государственных органов нет должности наставника. В силу этого для определенной категории должностей (какой именно, требуется определить экспертным путем) рекомендуется ввести дополнения в должностной регламент, позволяющие эксплицировать роль наставника и включить ее исполнение в текущую служебную деятельность государственного служащего.

7. Документационное обеспечение и информационно-аналитическое сопровождение наставнической деятельности. Организация сбора и обработки необходимых данных с учётом особенностей реализации наставничества в зависимости от условий профессиональной деятельности государственных служащих и особенностей конкретного государственного органа. В перспективе – организация кадровой службой мониторинга результативности наставничества в государственном органе.

8. Материально-финансовое обеспечение реализации наставничества в государственном органе. Она включает всю совокупность затрат на: профессиональную подготовку, информационно-аналитическое обеспечение, научные исследования в интересах совершенствования наставничества, на обмен опытом работы в этом направлении, проведение научно-практических конференций, семинаров, мастер-классов, на стимулирование и мотивацию наставников к творческому отношению в исполнении своих обязанностей.

Необходимость общего системного видения процесса институционализации наставничества на государственной службе предопределяется еще и тем, что управление этим процессом следует осуществлять, учитывая практику становления других социальных институтов

работы с персоналом государственных органов. Речь идет прежде всего об институте формирования и использования кадрового резерва государственных служащих.

В начальный период радикальных преобразований системы государственного управления в России обозначились проблемы, имеющие непосредственное отношение к кадровому потенциалу государственной службы, предопределившие необходимость возвращения к формированию кадрового резерва в системе государственной службы. В 1990-е гг., были приняты документы¹, которые привели к созданию резерва в каждом федеральном ведомстве, хотя и формально. В дальнейшем кадровый резерв становится одной из ведущих кадровых технологий. Однако до сих пор, как отмечают исследователи², он не в полной мере выполняет свои функции как институт повышения профессионализма государственных служащих и эффективности государственного управления.

В ходе социологических опросов³, проводимых в 2009 и 2017 гг., респонденты отметили отсутствие систематической работы по формированию кадрового резерва. И если в 2009 году, было 32 % таких ответов, то в 2017 году уже 44 %. В то же время, около 70 % как экспертов, так и граждан, участвовавших в этих опросах, признают проблему кадрового резерва «острой» и «скорее острой», а доля тех, кто «не считает данную проблему острой», со временем снижается.

¹ Об утверждении Положения о проведении аттестации федерального государственного служащего: Указ Президента РФ от 09.03.1996 № 353 //Собрание законодательства РФ. – 1996. – №11. – Ст. 1036; Об утверждении Положения о проведении конкурса на замещение вакантной государственной должности федеральной государственной службы: Указ Президента РФ от 29.04.1996 № 604 //Собрание законодательства РФ. – 1996. – №18. – Ст. 2115.

² Калмыков Н.Н. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности /Н. Н. Калмыков, И.А. Краснопольский //Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 4. – С. 221-231.

³ Барциц И. Н., Борщевский Г. А., Магомедов К. О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад /И.Н.Барциц, Г. А. Борщевский, К. О. Магомедов. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. – С. 26.

По результатам социологического исследования, проведенного учёными ИГСУ РАНХиГС, лишь 15 % экспертов считают кадровый резерв эффективной технологией по развитию уровня профессионализма государственных служащих¹.

При формировании института наставничества, который во многом схож по своим функциям с институтом кадрового резерва, более того, он работает на этот институт, потому что существуют модели наставничества, «заточенные» именно под работу с резервом, необходимо проанализировать этот негативный опыт институционализации кадрового резерва на государственной службе, чтобы не повторять допущенных ошибок.

Важным фактором, способствующим дальнейшей институционализации наставничества, выступает его персонификация. На первый взгляд это кажется противоречием, поскольку институционализация предполагает как раз переход к обезличенным социальным действиям, нормам и формальным механизмам контроля деятельности участников институциональных взаимодействий. Как отмечал Я. Щепаньский, в социальных институтах «способы действий определены как безличные, то есть они должны выполняться независимо от личных черт и интересов человека, который их выполняет, всегда одним и тем же образом... Способы выполнения этих функций определены группой как целым, и индивиды должны выполнять их в соответствии с этим определением»². Казалось бы, здесь не может быть места субъективности и персонификации, но на самом деле это не так.

Когда речь идет о создании института, необходимо помнить, что здесь существует этапность, социальные институты делятся на формальные и неформальные. При этом неформальные институты не являются институтами в полном смысле слова, потому что «ни функции этого института, ни его

¹ СФЭРГГС-18

² Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии /Ян Щепаньский; перевод с польского М.М. Гуренко. – Общ. ред. и послесл. акад. А. М. Румянцева. – М.: Прогресс, 1969. – С.97.

средства и методы действия не нашли выражения в формальных правилах, имеющих за собой гарантию устойчивой организации более широкой группы»¹. Это в полной мере может быть отнесено к наставничеству, потому что опытные коллеги всегда помогали молодым специалистам, но делали это они от случая к случаю и только тогда, когда им этого хотелось или в этом была острая необходимость. Хотя выражение «легче самому сделать, чем объяснить» своей актуальности в государственных органах не теряет.

Далеко не все социальные взаимодействия будут институционализированы, т.е. закреплены обществом/государством в форме устойчивой и обязательной (!) практики, а только те из них, которые имеют важное значение для сохранения целого, т.е. они должны быть функциональны. Следовательно, ключевым условием институционализации выступает доказанная функциональность той или иной деятельности (подробнее об этом см. главу 1 диссертации).

С этой точки зрения, персонификация – условие институционализации. Повышая результативность наставничества, она повышает его отдачу для государственного органа, доказывает функциональность наставничества и необходимость его институционализации.

Персонификация наставничества означает, что его смысловое содержание будет зависеть от предыдущего карьерного и жизненного опыта служащего, который выступает объектом наставничества. Это подразумевает коррекцию и индивидуализацию задач и ожидаемых результатов, форм и методов наставнического воздействия, формирования отношений с подопечными на основе комплексной оценки их личностного потенциала и мотивационной готовности к эффективной служебно-должностной адаптации.

Прежде всего, посредством ознакомительных бесед с подопечным со стороны должностных лиц и претендентов в наставники, анализа кадровых

¹ Там же, С. 99.

документов, необходимо провести оценку совпадения мотивационных позиций, интересов, ожиданий государственного служащего, включаемого в институт наставничества, с интересами и ожиданиями государственного органа, предоставляющего государственному служащему профессионально-должностной статус. Наиболее важна комплексная оценка потенциальных возможностей использования актуальной профессиональной культуры личности будущего подопечного, уже имеющихся у него профессиональных компетенций.

Принцип персонификации наставничества должен реализоваться во взаимодействии с принципом обеспечения синергического эффекта наставнического воздействия и мотивированной самоорганизации его объекта в достижении намеченных целей.

Субъект наставнической деятельности воздействует на объект с опорой на обратную связь, основанную на своевременной оценке результатов управленческих усилий для достижения целей профессиональной социализации, адаптации и включенности раскрываемых потенциальных возможностей личности подопечного к достижению профессионального мастерства.

Наставник и подопечный выступают в процессе наставничества равноправными участниками, при этом наставник постоянно корректирует свои воздействия в соответствии с принятыми планами, программами, выполняемыми мероприятиями с учётом оценок достигаемых результатов и мнением подопечного на основе его самооценки как важнейшей составляющей, которая определяет его мотивированную самоорганизацию в профессиональном становлении.

Следующим условием дальнейшей институционализации наставничества на государственной службе выступает определение направлений, по которым может проходить его внедрение и развитие. Анализ, проведенный в первой главе диссертационного исследования, позволяет выделить следующие направления:

– фрагментарное включение («капиллярное проникновение» - М. Фуко)¹ наставничества во все технологии (социальные, образовательные, кадровые, информационные) реализуемые в кадровой политике государственного органа. Наставничество участвует в обеспечении закрепления кадров на государственной службе и развития её кадрового потенциала в процессе профессиональной социализации, в обеспечении функционально-должностной адаптации и карьерной ориентации специалистов государственного управления. В результате наставничество становится естественным и необходимым элементом в кадровой работе в государственном органе;

– разработка критериев оценки результативности наставничества и локально-нормативное закрепление наставнической деятельности в привязке к существующему нормативному правовому обеспечению кадровой работы, в том числе по кадрово-технологическому регулированию прохождения государственной службы. Наличие критериев оценки результативности наставничества позволит включить эту деятельность в отчеты о работе государственных служащих при прохождении ими очередной аттестации, станет условием для получения следующего классного чина, для включения в резерв на вышестоящие должности и т.д.

– персонификация и профессионализация наставнической деятельности, выбор перспективных направлений профессиональной подготовки опытных государственных служащих к наставнической деятельности. Персонификация наставничества позволит выстраивать индивидуальные траектории профессионального развития наставников и подопечных, профессиональная подготовка сделает деятельности наставников более результативной, а значит, в условиях включения показателей результативности в должностные регламенты, более привлекательной для них.

¹ Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью /М. Фуко; перевод с французского С.Ч. Офертаса; под общей редакцией В.П. Визгина и Б. М. Скуратова. – Москва: Праксис, 2002. – 384 с.

Приоритетные направления наставнической деятельности должны постоянно корректироваться, в соответствии с изменениями в институте государственной службы и внутренними изменениями в государственном органе. Кроме того, необходимость коррекции процедуры наставничества обусловлена тем, что наставник по мере взаимодействия с подопечным узнаёт его сильные и слабые стороны, находит новые возможности для приращения его знаний и навыков.

Еще одно направление дальнейшей институционализации наставничества связано с формированием и закреплением социально-организационных статусов наставника и подопечного. Статус характеризует место индивида (группы) в институциональной системе и набор ролевых ожиданий. Через занятие статусной позиции регулируется поведение людей и обеспечивается его предсказуемость. Динамическое воплощение статуса происходит через выполнение ролевых функций¹.

Набор ролей определяется функциями, которые реализует тот или иной институт. Если основная функция института наставничества – профессиональная адаптация, социализация и развитие, то соответственно, должны быть роли объекта и субъекта этих процессов. Проблема заключается в том, что в институте государственной службы таких ролей изначально нет, есть только неформальная практика помощи старших младшим, более опытных новичкам и, как уже отмечалось, эта практика может быть названа неформальным институтом. Однако значимость этой деятельности для эффективного исполнения полномочий государственного органа требует ее формализации, т.е. закрепления на уровне организационных ролей с чётко очерченным функционалом и ролевыми ожиданиями/требованиями.

Наставники должны получить особый социально-профессиональный статус и место в должностной структуре государственного органа для обеспечения эффективного функционирования института наставничества, это

¹ Литвинцева Е.А. Институциональная структура государственной гражданской службы: Монография. – М.: Изд-во “Проспект”, 2010. – С. 37.

позволит воспринимать наставничество как необходимую составляющую служебной деятельности наставника, а не как вспомогательные мероприятия в свободное от основной профессиональной деятельности время.

Результаты интервью с государственными служащими-экспертами и практиками в области применения кадровых технологий подтверждают тот факт, что эффективность наставнической деятельности в значительной степени зависит от признания статуса наставника в конкретном государственном органе.

Роман (эксперт ГС, региональный уровень) говорит: *«Для того, чтобы наставничество было эффективно и воспринималось служащими как важная необходимость, необходимо повышение статуса наставника, возможность рассмотрения их для зачисления в кадровый резерв, и материальная составляющая. Есть и другие направления, но эти три позиции – основные, потому что каждый человек на государственной службе, если он способен, то он хочет подняться, ведь это влияет и на семью, и на качество жизни. Ведь не только предприниматели, зарабатывая деньги, хотят жить хорошо. Государственные служащие тоже заинтересованы в повышении статуса и достатка»*. Его поддерживает и эксперт Станислав (эксперт по ГС, региональный уровень, ранее ИВГС) *«Считаю, что для результативности наставничества в первую очередь должен быть определён статус наставника – это его права и обязанности, конкретные мероприятия и формы работы по адаптации нового сотрудника, а также поощрение за эффективную работу. Все эти позиции у нас прописаны в Положении о наставничестве. И конечно, наставничество как технология должна быть в целом встроена в кадровую работу госоргана. Если существует кадровая стратегия, то в ней можно прописать взаимосвязь наставничества с другими технологиями, и как оно помогает выполнять республиканские программы, по которым нужно будет отчитываться»*.

Статус определяется закреплением наставнических прав и обязанностей в должностной инструкции наставника, обязательным учетом мнения

наставника в решении кадровых вопросов по поводу его подопечного с представлением ему права совещательного голоса. На имидж наставника положительно влияет организация внутриведомственных конкурсов «Лучший наставник» с зачислением победителей в кадровый резерв.

Определенность социально-организационного статуса наставника, сделает эту роль почетной и престижной, увеличит количество опытных государственных служащих, готовых выступить в роли наставников.

Итак, в качестве направлений дальнейшей институционализации наставничества в системе государственной службы выступают:

1. Системное моделирование наставничества как социального института на государственной службе, которое позволяет определить реперные точки институционализации.

2. Персонификация наставничества, дающая возможность повысить его результативность путем выстраивания индивидуальной траектории работы наставника с подопечным.

3. Определение основных направлений, по которым может осуществляться внедрение и развитие института наставничества на государственной службе.

4. Закрепление социально-организационного статуса наставников в государственном органе, признание наставничества в качестве значимой составляющей служебной деятельности государственных служащих.

Высокий социальный статус наставника требует того, чтобы его получали служащие, готовые к исполнению этой социальной роли, как морально-психологически, так и профессионально, поэтому далее будут рассмотрены цели, задачи и направления профессионализации деятельности субъектов наставничества.

2. Профессионализация деятельности субъектов наставничества

Признание необходимости институционализации наставничества на государственной службе означает работу не только с его структурной

составляющей (набором социально-организационных статусов), но и с деятельностной (характером и качеством исполнения социальных ролей). Чтобы в полном объеме реализовывать функции наставничества, деятельность наставников должна становиться все более и более профессиональной. Речь идет не о появлении профессии наставника, в этом нет необходимости, а о профессиональном исполнении государственными служащими обязанностей наставника.

Профессионализация государственной службы – это не только признание того, что для занятия данной деятельностью нужны специальные знания, умения, навыки, т.е. профессиональное образование. Профессионализация – это нарастание профессионального (в отличие от обыденного, эмпирического, стихийного) в государственной службе¹.

На рис. 2.14 представлена структурно-логическая схема профессионализации наставнической деятельности. Она дает системное представление о данном процессе, начиная с постановки цели, определения механизмов и технологий формирования специальных компетенций наставников, и завершаясь итоговым контролем ожидаемых результатов.

Необходимость профессиональной подготовки наставников подтверждается не только теоретически, но и практически, результатами социологических исследований, проведенных автором диссертации. Их анализ представлен в предыдущем параграфе второй главы. В анкете экспертного опроса был отдельный блок вопросов, посвященный этой теме, который назывался «Профессионализация наставничества и вопросы профессиональной подготовки наставников» (см. анкету в Приложении 1 диссертации).

¹ Кашина М. А. Социология для государственных служащих /М. А. Кашина, Л. В. Вагина; Северо-Западная академия государственной службы. – Санкт-Петербург: Изд-во СЗАГС, 2006. – С. 198.

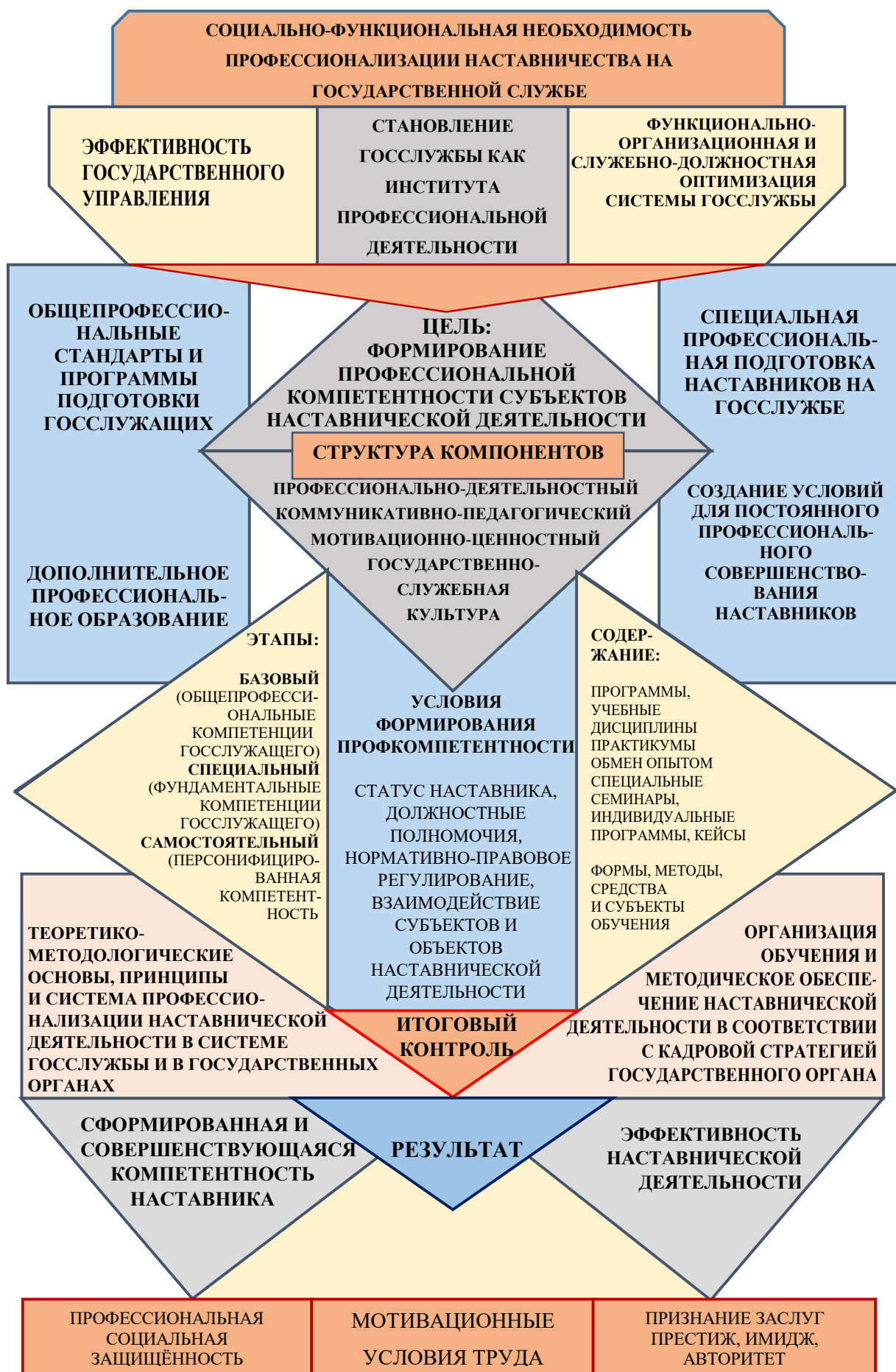


Рис.2.14. Модель профессионализации наставнической деятельности

С необходимостью специальной профессиональной подготовки согласились 47% опрошенных экспертов, однако 12 % считают, что специальной подготовки наставников не требуется. (табл.15 Приложение 3). Тем самым можно констатировать, что единства во мнениях по этому вопросу нет. Респонденты говорят о необходимости дифференцированного подхода: наставники, имеющие опыт работы с подопечными, могут профессионально совершенствоваться в наставнической деятельности на самостоятельной основе или базироваться на внутриведомственных инструктивно-методических возможностях, потому что начинают не с нуля. В то же время для тех, кто впервые получает статус наставника, целесообразно организовать специальную подготовку.

В отличие от анкетного опроса, все участники экспертных интервью согласны с необходимостью профессиональной подготовки.

Татьяна (эксперт ГС, федеральный уровень) отмечает: *«Должна быть программа повышения квалификации для госслужащих, в процессе которой бы обучали наставников. Служащих должны направлять на обучение, чтобы им рассказали, кто такой наставник, что он делает, и какие качества для этого необходимы. Это в том числе и будет способствовать повышению эффективности наставничества».*

Определяя контингент потенциальных наставников, можно руководствоваться классификацией уровней и этапов профессионального развития, предложенной Л.А. Обуховой¹. Она выделяет последовательность профессионального развития по уровням: допрофессионализм, профессионализм, постпрофессионализм. На уровне мастерства исследователь определяет следующие этапы профессионального развития: свободное овладение профессией в творческой форме; свободное овладение несколькими профессиями, методами перехода от одной к другой; творческая самореализация. Понятно, что именно на уровне творческой самореализации

¹Обухова Л. А. Профессионализация кадрового обеспечения государственного управления: проблемы и перспективы //Этносоциум и межнациональная культура. 2007. № 5. С. 21-30.

и свободного перехода от одной профессии к другой государственный служащий может и должен становиться наставником, поскольку он уже сможет совмещать наставническую деятельность с творческой реализацией функционала своей должности.

Институционализация наставничества (т.е. признание его значимости и функциональности для государственной службы) предполагает, что к роли наставника можно готовить заранее, а профессионализация означает, что это не обязательно делать в форме практической деятельности по принципу здесь и сейчас. Другими словами, можно готовить резервистов-наставников по специальным программам дополнительного профессионального образования.

Результаты анкетного опроса экспертов позволили сформировать ранжированный перечень приоритетов в работе с молодыми специалистами, (табл. 2.10).

Данные таблицы показывают, что приоритеты наставнической деятельности различаются в зависимости от особенностей профессиональной служебной деятельности, функционального и видового предназначения конкретного органа государственной власти и управления. Так, например, почти 50 % сотрудников правоохранительных органов считают профессиональную социализацию подопечного принципиально важным направлением работы наставника, в то время как среди военнослужащих такой позиции придерживается лишь треть экспертов. Формирование ценностей организационно-служебной культуры имеет важное значение в работе офицеров с выпускниками военных вузов. На государственной гражданской службе приоритетность данного направления работы наставников значительно меньше.

Таблица 2.10

Приоритеты наставника в работе с молодым специалистом, (%)

Ранг	Наименование приоритета	Всего по массиву	ГС	ВС	ИВГС
1.	Содействие адаптации подопечного в профессиональной среде работников госоргана	63,0	65,7	66,7	53,6
2.	Обеспечение профессиональной социализации подопечного	41,8	43,8	34,3	49,3
3.	Формирование необходимой профессиональной управленческой культуры и социальной ответственности государственных служащих	36,6	41,9	28,3	40,6
4.	Приобретение подопечными технических навыков исполнения типовых процедур с устоявшимся процессом осуществления	31,9	37,1	26,3	31,9
5.	Формирование приверженности подопечного государственной службе, содействие его закреплению на службе	26,7	28,6	26,3	27,0
6.	Помощь в усвоении этики госслужащего и норм служебного поведения	24,5	26,7	22,2	27,0
7.	Формирование ценностей организационно-служебной культуры	15,8	13,3	19,2	14,5
8.	Иное	0,7	1,0	1,0	0

В случае, когда объектом наставнической деятельности становится государственный служащий, определённый для занятия вышестоящей должности, либо назначенный на должность с иным функциональным предназначением, выстраиваются иные приоритеты накопления и переосмысления собственного опыта у наставника. (см. табл.14 Приложение 3). На первое место выходит необходимость мотивационного развития у подопечного профессионально-значимых качеств, личностных и управленческих навыков (63,4%), а следующим по значимости направлением становится содействие профессиональному развитию подопечного с учётом особенностей должностного регламента (38,8%). В то же время большинство опрошенных отметили, что содействие адаптации подопечного к новой должности путём взаимодействия наставника с более опытным служащим важно в меньшей степени, чем в работе с молодым специалистом.

Видимо, такая наставническая практика пока ещё не входит активно в

процесс реализации таких технологий, как ротация, резерв, конкурс. Об этом уже шла речь выше, когда говорилось о необходимости «капиллярного» проникновения наставничества в кадровую работу государственного органа.

Эти данные коррелируются с результатами социологических исследований, проведённых под руководством профессора К.О. Магомедова¹. При ответе на вопрос о том, по каким критериям следует подбирать кандидатов для назначения на должность, приоритетность мнений экспертов определилась в следующем порядке: профессионализм (89,4 %); ответственность (70,2 %); высокий уровень самоорганизации и самодисциплины (62,4 %); стремление к профессиональному росту (33,3 %); творческий подход к делу, инновационное мышление (27,7 %).

При создании моделей компетенций наставника на государственной службе необходимо использовать понятие универсальных компетенций. А именно, компетенций по формированию имиджа, авторитета наставника у подопечных, наличие коммуникативного, педагогического и кадрово-технологического опыта. Эти компетенции обсуждаются в публикациях отечественных авторов, анализирующих наставническую практику без конкретизации сферы её применения с позиции исследования компетенций наставника как критериев оценки его деятельности², направленных на поиск путей развития компетентностного потенциала наставника³.

Заметный интерес в рамках рассматриваемой темы представляют результаты социологических исследований целей и приоритетов наставнической деятельности в отдельных государственных органах. По результатам опроса, проведенного отечественными учёными в органах прокуратуры, подтверждается тезис о том, что «желание работать с молодыми сотрудниками, развитые коммуникативные и аутопсихологические

¹ ПФРГГС – 17

² Шишов Р.А. Компетенции как критерии оценки кандидата в наставники и деятельности наставника // Управление развитием персонала. 2012. № 2. С. 164-172.

³ Рудь О.В. Развитие компетентностного потенциала наставника молодежи средствами акмеологического тренинга // European Social Science Journal. 2014. № 1-1 (40). С. 257-263.

компетентности, гибкость в поведении и установках, высокий уровень интеллектуальной продуктивности, позволяют сотруднику быть хорошим наставником и получать моральное удовлетворение от взаимодействия с молодым поколением»¹. Профессионализм, желание работать с молодыми специалистами и владение педагогическими приёмами – это наиболее важные качества для наставников в органах прокуратуры.

Статусно-ролевой набор наставника многообразен по содержанию: педагог, эксперт, кадровый технолог, контролёр выполнения личных планов подопечных, воспитатель, коммуникативный посредник. Всё это предопределяет необходимость формирования именно тех особых качеств – деловых, профессиональных, личностных, интегральных, которые характеризуют возможности адаптационной передачи личного опыта и опыта профессионального сообщества своим подопечным. Вместе с тем, в зависимости от уровня профессионализма, педагогических способностей, нравственного достоинства, возраста и желания передачи наследия управленческого опыта, наставник проявляет обоснованную избирательность в определении содержания и путей обеспечения профессионализации своей наставнической деятельности.

Компетентность наставника складывается из следующих элементов: предметные и операциональные знания, умения, навыки; способность и готовность их применения по направлениям профессионально востребованной деятельности в процессе наставнической практики; ответственности за её результаты.

В ответственности за результаты проявляется такой важный элемент институционализации, как установление системы санкций за поддержание определённых норм и правил, дифференциацию их применения. Подчеркнем, что установление чётких критериев, принципов и процедур ответственности касается не только субъектов наставнической деятельности, но и ее объектов,

¹Захарова С.Е., Коновалов С.С. Психолого-акмеологические аспекты наставничества в органах прокуратуры //Акмеология. 2015. № 4 (56). С. 173.

т.е. государственных служащих, выступающих в роли подопечных.

Компетентность наставника базируется в основе своей на компонентах его профессионально-должностной компетентности, имеющей свою структуру ключевых, базовых, специальных, управленческо-технологических компетентностей. Это те знания, умения и навыки, а также способность и готовность их использования в профессионально-служебной деятельности с ценностным восприятием ответственности за её результативность, которые предопределены квалификационными требованиями и соответствующей профессиограммой, отражаемой в нормативных документах.

Так, например, в Методических рекомендациях по внедрению института наставничества в Вооруженных Силах Российской Федерации¹ указывается на необходимость учёта наличия у кандидатов в наставники следующих профессиональных и личностных качеств: соответствие занимаемой должности; наличие стабильных показателей в служебной деятельности; целеустремлённость, высокие морально-деловые качества и желание передавать имеющиеся знания и навыки; доброжелательность, ответственность и морально-психологическая совместимость с лицом, в отношении которого осуществляется наставничество; наличие опыта службы (не менее трех лет) по специальности лица, в отношении которого будет осуществляться наставничество; отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий и склонности к нарушению воинской (трудовой) дисциплины².

Таким образом, базовым компонентом модели компетентности наставника на государственной службе является его профессионально-деятельностного компетентность, профессионализм исполнения должностных обязанностей, поскольку именно это и делает его профессиональный опыт ценным и заслуживающим передачи молодым сотрудникам.

¹Методические рекомендации по внедрению института наставничества в Вооруженных Силах Российской Федерации: утв. Министром обороны Российской Федерации от 27.11.2018.

²Зайков Д.Е. Институт наставничества в Вооруженных Силах Российской Федерации //Право в Вооруженных Силах - Военно-правовое обозрение", № 4, апрель 2019 г., С. 6-7.

Процесс развития знаний, умений, профессиональных компетенций для наставнической деятельности достаточно сложный и трудоёмкий. Для формирования знаний о предназначении наставнической практики в профессионализации личности государственного служащего, необходимо владеть информацией, т.е. получить осознанно воспринимаемый источник знаний. Чтобы сформировать умения, полученные знания должны реализоваться в практической деятельности с приобретением необходимого опыта. В наставнической деятельности опыт формируется быстрее и качественнее, когда субъект наставничества был в свое время подопечным, т.е. объектом наставничества. Для реализации своих профессиональных компетенций служащий должен быть мастером в своей основной профессиональной сфере – государственной службе. Результативно применяя знания, умения, освоенные навыки в реализации должностного предназначения, государственный служащий завоёвывает профессиональный авторитет и приходит к достижению вершины (акме) в своём профессиональном совершенстве, которая даёт возможность обучения коллег и сослуживцев профессиональному мастерству.

При таком уровне профессионализма в подготовке субъектов наставничества (руководителей структурных подразделений, специалистов кадровых и юридических служб, опытных государственных служащих) приемлема внутриведомственная организация дополнительной специальной подготовки. Следует отметить, что на данный момент такая позиция не фиксируется должным образом в положениях о наставничестве, принимаемых в системе государственной службы. Не практикуются и разработка локальных нормативных актов, регулирующих процесс профессионализации наставничества.

Стоит отметить, что поиск и апробация форм, способов и технологий целенаправленного обучения участников наставничества активизируется не только на государственной службе, но во многих других сферах занятости.

Востребованной формой обучения наставников становятся региональные проекты, реализуемые через Корпоративные университеты. В Ульяновской области такой университет был создан в 2015г., и при его содействии проходит реализация проекта «Развитие наставничества в Ульяновской области». Данная программа предполагает анализ отраслевых и региональных практик наставничества, создание стандарта наставничества и программ обучения наставников, формирование модели компетенций и методических рекомендаций для организаций и органов власти, создание к 2020 г. трёхуровневой межотраслевой региональной системы наставничества.

Подготовку наставников проектной деятельности и создание условий для их интеграции в университеты осуществляет «Академия наставников», созданная в рамках совместного проекта фонда «Сколково», Агентства стратегических инициатив и Национальной технологической инициативы «Кружковое движение». «Академия наставников» также занимается проведением региональных школ наставничества, представляющих собой трехдневные образовательные интенсивы по практикам наставничества в проектной деятельности для молодежных команд, а также организацией стажировок и трудоустройства наставников для школьных и студенческих проектов.

На сегодняшний день в «Академии наставников» накоплен значительный практический опыт внедрения практики проектного обучения и наставничества в ведущих университетах¹, а также разработана базовая модель компетенций наставника проектного обучения².

Здесь открываются широкие возможности для проведения сравнительных исследований, обмена лучшими практиками, адаптации к

¹ Проектное обучение: практики внедрения в университетах /под ред. Л.А. Евстратовой, Н.В. Исаевой, О.В. Лешукова. – М.: Открытый университет Сколково, 2018. – 153 с.

²Базовая модель компетенций наставника проектного обучения: Академия наставников [Электронный ресурс] //URL: https://drive.google.com/file/d/1sathazx4Wz3P7Qr8hcTX_fia0LSL5jBO/view (Дата обращения 18.12.2019).

особенностям государственной службы образовательных технологий, доказавших свою успешность.

В ходе проведенного полуформализованного экспертного интервью нами было установлено¹, что в структуре компонентов профессиональной компетентности субъектов наставнической деятельности особое место занимает коммуникативно-педагогический комплекс.

Александр (эксперт ГС, региональный уровень) в интервью сказал: *«Если создать крепкий фундамент наставничества, мы получим высококвалифицированных специалистов, у нас будет хорошее качество управления, меньше будет проблем. Для этого наставнику необходимы знания андрагогики, особенно если твой ученик уже проработал несколько лет на госслужбе. Не менее важна внутренняя культура и умение конструктивно общаться, избегать конфликтных ситуаций. К сожалению, две основные проблемы на сегодня – это неэффективные сотрудники, и когда многие процессы простаивают из-за того, что люди в отделе между собой не разговаривают».*

Наставники обладают богатым профессиональным опытом, но не имеют требуемых знаний по его передаче подопечным и обмену с ними познавательной информацией на основе андрагогических принципов обучения взрослых, уже специально подготовленных людей к профессиональной деятельности. Коммуникативная компетентность становится ведущей в деятельности наставника, в чём убеждают исследования² отечественных учёных.

Коммуникативная компетентность является неотъемлемой частью профессионального имиджа наставника, представляющего собой авторитет и репутацию, характеризующую оценкой ролевой статусности в аппарате органа государственного управления, для выбора в качестве лидера в служебной

¹ ГИРИНГС-19.

² Сопегина В.Т. О формировании коммуникативной составляющей педагогической компетенции в процессе наставничества //Образование и наука. 2016. № 2 (131). С. 55-67.

адаптации молодого сотрудника, соглашающегося на признание его наставнического предназначения¹.

Ключевыми составляющими содержания коммуникативной компетентности наставника являются следующие элементы.

1. Взаимоотношения наставника с коллегами, субъектами наставнической деятельности и подопечным.

2. Вера в коллег, руководство, молодых сотрудников, убежденность в профессиональной значимости, необходимости, ценностной результативности наставнической практики в профессиональном развитии государственных служащих.

3. Формирование у молодого сотрудника ценностных установок и норм государственно-служебной культуры, соответствующих предпочтительным для конкретного государственного органа принципам и механизмам взаимоотношений, социальным ожиданиям в отношении определённого типа поведения.

4. Отношение наставника к служебному времени. Государственный служащий, выполняющий роль наставника, вполне способен, основываясь на личном опыте и доверии руководства, сам определить рамки взаимодействия с подопечным, находя оптимальный временной баланс между наставничеством и повседневным исполнением своих должностных обязанностей.

5. Служебная этика, качество и оценка профессиональной деятельности наставника, формы вознаграждения за эффективную работу. Современный наставник вырабатывает внутреннюю мобилизационную постоянную готовность к мобильному и компетентному реагированию на запросы своего подопечного, что предполагает профессионализм и высокий уровень коммуникативной компетентности.

¹Кеменев Д.А. Имиджеологический аспект профессионально-коммуникативной компетентности наставника на государственной службе //Коммуникология. 2020. Том 8. № 1. С. 74-88.

Наставник влияет на мотивационно-ценностную сферу подопечного и на определение им своего призвания к профессиональной деятельности в системе государственной службы. Всё это может оказать значительное влияние на карьеру молодого специалиста, на его судьбу, на самооценку потенциальных возможностей в реализации жизненных целей.

Следуя принципам андрагогики, наставник воздействует на подопечного, с учетом того, что тот уже обладает социальным, профессиональным и жизненным опытом, который сопоставляется с проблемами погружения в профессиональную среду государственной службы.

Молодой специалист, обучаясь через наставническую практику, как правило, рассчитывает на решение возникающих актуальных задач и проблем, ускоренное достижение конкретных целей, полагаясь на тот объём знаний и первоначальных навыков, который он получил в ходе учёбы, во время практик и подготовки выпускной квалификационной работы. Наставнику приходится через передачу своего опыта и опыта коллег, опираясь на свой профессиональный авторитет, убеждать и обучать подопечного освоению конкретных, практически значимых действенных подходов, обеспечивающих решение сложных, порой ситуационно возникающих профессиональных задач, то есть всему тому, что не может быть полноценно освоено в период учёбы в вузе.

Именно андрагогические компетенции обеспечивают реализацию ключевой функции наставника – социальной адаптации начинающих службу специалистов к восприятию предназначения /миссии государственной службы и формированию своей служебно-профессиональной культуры.

Важно подчеркнуть, что в ходе наставничества с накоплением коммуникативно-андрагогического опыта снижается риск профессионального выгорания наиболее опытных и ценных специалистов, основных генераторов инновационного восприятия накапливаемого опыта и ценностей организационной культуры государственной службы (подробнее об этом шла речь в первой главе диссертации).

Профессиональная компетентность наставника на государственной службе определяется самостоятельным осознанием подготовленности и мотивационного соответствия к выполнению весьма конкретных профессиональных задач наставника, требующих особого проявления интеллекта, широты и конструктивности мышления, твёрдости характера на основе профессиональной чести и профессионального достоинства. В то же время, через наставничество закладываются основы морально-психологических качеств подопечного, обеспечивающих формирование доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам и приверженности коллегиальному, командному стилю деятельности.

Основные компоненты государственно-служебной культуры наставника-профессионала включают в себя:

1. Высокий интеллектуальный уровень – профессиональное образование и образованность по должностному предназначению, специальная подготовка для наставнической деятельности. Это позволяет государственному служащему-наставнику анализировать уровень подготовленности подопечных к замещению соответствующей должности, планировать содержательную основу накопления необходимых знаний и методики индивидуальной работы с ними. Он способен с учётом личного опыта прогнозировать перспективность их карьеры для мотивации к профессиональному развитию, контролировать и корректировать решение вопросов профессиональной социализации и регулировать формирующиеся служебные и личностные отношения в коллективе сослуживцев, акцентируя внимание на взаимопонимании со всеми субъектами наставнической деятельности.

2. Устойчивые духовно-нравственные и психоэмоциональные качества. Они позволяют добиваться результативности наставнической деятельности персонифицировано в отношении каждого подопечного. Это основывается на совокупности тех профессиональных компетенций наставника, которые формируют его способности к интеграции знаний, умений и навыков для

определения приоритетных направлений развития и использования их в интересах педагогического и воспитательного позитивного влияния на подопечных путём выбора наиболее действенных форм и методов индивидуальной работы.

3. Имидж и авторитет. Они формируются благодаря обладанию богатым жизненным и профессиональным опытом, безукоризненному прохождению наставником государственной службы, рациональному поведению и умению находить компромиссы в изменяющихся обстоятельствах и неординарных ситуациях. Это позволяет наставнику добиться доброжелательного расположения к себе со стороны коллег, объективно и принципиально оценить как свой труд, так и результаты подопечных, достичь во взаимодействии с наставляемым доверительных отношений, основанных на высоком уровне коммуникативной культуры и профессионально-служебной мудрости наставника.

Анализ материалов экспертных интервью с государственными служащими позволяет сделать еще ряд значимых для профессионализации наставничества замечаний.

1. Глубоко ошибочно мнение о том, что опытному государственному служащему достаточно ознакомиться с нормативными документами по наставничеству, получить методические рекомендации в виде раздаточных материалов, даже посетить специальный семинар или тренинг для наставников, и он готов эффективно играть роль наставника в отношении тех, кто начинает государственную службу. Этого оказывается явно недостаточно. Как уже неоднократно отмечалось, мало иметь профессиональные знания, умения, навыки, нужно еще уметь их передавать другим. Каждый наставник должен являться еще и педагогом (андрагогом).

2. Отсутствие системы профессионализации деятельности наставников приводит к формализации отношений между ними и подопечными, заполнению лишь требуемой отчётности, выгоранию стремления к

наставнической практике и мотивационного угасания в достижении профессионального мастерства.

3. Профессионализм наставника на государственной службе определяется тем, в какой степени он помог разобраться подопечным в сути своей профессии, в выборе карьерных устремлений, определении жизненных ценностей, с учётом личных интересов и потребностей, творческого потенциала для построения жизненного пути.

Результативность наставничества определяется уровнем профессионализма субъектов наставнической деятельности и их специальной профессиональной компетентностью. Это степень выраженности присущих личности знаний, умений, навыков и жизненного опыта в формате тех компетенций, которые наиболее важны для конкретной деятельности в роли наставника в системе государственной службы в соответствии с условиями прохождения службы в её видах и государственных органах, специализированных организационно-штатных структурах.

Программы дополнительного профессионального образования должны быть рассчитаны на создание уникальной обучающей среды для каждого участника, включая мероприятия по развитию на рабочем месте, возможности кросс-функциональных ротаций, участие в формальных обучающих программах и возможности получения индивидуальных рекомендаций от наставников из руководителей высшего звена и/или внешних экспертов. Эти программы могут быть разработаны как во внутриведомственном формате, так и предложены высшими учебными заведениями, специализирующимися на подготовке специалистов государственного управления и повышении их квалификации для государственной и муниципальной службы. Специальные целевые программы в дистанционном предложении должны быть представлены в арсенале всех образовательных организаций. Для этого есть правовая основа¹ и значительный потенциал научных разработок и анализа

¹ Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 годы: Указ Президента РФ от 24.06.2019 № 288 //Собрание

накопленного опыта по наставнической практике. Кроме того, это станет и развитием когнитивной компоненты институционализации наставничества на государственной службе.

Пример такой программы, разработанный автором диссертации, представлен в Приложении 4. Её целью является формирование компетенций, необходимых для эффективной реализации наставнической деятельности в государственных органах. Принципами реализации образовательной программы выступают:

- организация учебного процесса на основе новых требований к технологическому обеспечению планирования, организации и реализации мероприятий по профессиональному развитию государственных служащих;

- реализация образовательных программ в соответствии с целями и функциями создаваемого единого специализированного информационного ресурса системы управления кадровым составом государственной гражданской службы;

- учёт индивидуальных потребностей слушателей в профессионализации наставнической деятельности и получении знаний для решения новых функциональных задач;

- адаптация программы к реальной практике наставничества;

- создание в процессе учебной деятельности условий творческой коммуникации слушателей, обмен успешным опытом организации и регламентации наставнической деятельности.

Специальная подготовка наставников обеспечивает интегративное включение наставнической деятельности в сферу профессионально-служебной деятельности государственных служащих, формирует у них необходимую теоретико-методическую базу для этого.

законодательства РФ. – 2019. № 26. – Ст. 3140; Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 гг.: Распоряжение Правительства РФ от 24.07.2019 г. № 1646-р //Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 31. - Ст. 4669.

Подведём итоги анализа, проделанного во втором параграфе второй главы диссертационного исследования.

Институционализация наставничества на государственной службе означает работу с деятельностной составляющей (характером и качеством исполнения социальных ролей). Чтобы в полном объеме реализовывать функции наставничества на государственной службе, деятельность наставников должна становиться все более и более профессиональной.

Набор профессиональных компетенций наставников определяется приоритетами, которые существуют в работе с молодыми специалистами и с теми, кто готовится к должностному продвижению. Если при работе с вновь поступившими на государственную службу главным приоритетом выступает содействие адаптации подопечного в профессиональной среде работников государственного органа, то при работе с действующими государственными служащими – необходимость мотивационного развития у подопечного профессионально-значимых качеств, личностных и управленческих навыков.

Базовым компонентом модели компетентности наставника на государственной службе является его профессионально-деятельностная компетентность, профессионализм исполнения им должностных обязанностей, который необходимо дополнить коммуникативно-педагогической (андрагогической) компетентностью. Именно андрагогические компетенции обеспечивают реализацию ключевой функции наставника – социальной адаптации начинающих службу специалистов к восприятию предназначения государственной службы и формированию профессиональной культуры.

По мнению экспертов, что для того, чтобы стать хорошим наставником, недостаточно иметь большой стаж государственной службы, ознакомиться с нормативными документами по наставничеству, получить методические рекомендации в виде раздаточных материалов, для этого необходимо специальное обучение. Отсутствие профессионального подхода к наставничеству ведет к формализации отношений наставника и подопечных,

выгоранию стремления к наставнической практике. Профессионализм наставника на государственной службе определяется тем, в какой степени он помог разобраться подопечным в сути своей профессии, в выборе карьерных устремлений, определении жизненных ценностей.

Наставническое воздействие реализуется посредством методов индивидуальной работы, позволяющих, при соблюдении их оптимального сочетания и принципа соразмерности, обеспечить достижение целей наставничества и реализацию задач кадровой стратегии государственного органа. Так, например, согласно опросу, проведённому в учреждениях уголовно-исполнительной системы России, наиболее эффективными методами работы наставника выступают его личный пример (73 %), воспитательные беседы (58 %), индивидуальная помощь (53 %). Данный опрос был проведен среди специалистов с высшим образованием и стажем более 10 лет, что указывает на их высокий уровень профессиональных знаний и способность быть наставником¹.

Программы дополнительного профессионального образования по формированию компетенций наставника у государственных служащих могут быть разработаны как во внутриведомственном формате, так и предложены высшими учебными заведениями, специализирующимися на подготовке специалистов государственного и муниципального управления и повышении их квалификации. Большой резерв повышения эффективности образовательной деятельности в этой области связан с анализом и использованием лучших практик подготовки наставников в других сферах занятости.

Общие выводы по второй главе исследования

Подведем основные итоги социологического анализа проблем институционализации наставничества на государственной службе.

¹ ИНУИС-16

В авторском эмпирическом исследовании наставничества проблема формулировалась как противоречие между необходимостью институционализации наставничества на государственной службе и возможностями это осуществить. Проверялась гипотеза о том, что институционализация наставничества на государственной службе сдерживается действием не только объективных факторов (например, недостаточная разработанность нормативной правовой базы), но и субъективных, связанных с низкой мотивированностью к этой деятельности самих государственных служащих, и недооценкой ими значимости институциональных механизмов реализации наставничества на государственной службе. Этот фактор в первой главе диссертации был обозначен как внутренний субъективный фактор институционализации наставничества на государственной службе.

Для сбора информации использовались: 1) Анкетный опрос экспертов – государственных служащих, имеющих опыт наставничества. 2) Полуформализованное экспертное интервью по проблемам, выделенным в ходе анкетного опроса. В анкетном опросе приняли участие 273 эксперта из числа государственных служащих, было проведено интервьюирование 10 экспертов в области применения кадровых технологий в государственных органах, имеющих опыт наставничества, как в качестве его объекта, так и субъекта. Эксперты представляют все виды государственной службы, для гражданской службы репрезентирован региональный и федеральный уровни.

Основные выводы, сделанные по результатам проведенного исследования, заключаются в следующем.

– Гипотеза эмпирического исследования подтвердилась. В ходе опроса выявлены субъективные факторы, препятствующие полноценной институционализации наставничества на государственной службе, а именно: 1) недооценка государственными служащими роли наставничества в повышении результативности, как индивидуальной профессиональной служебной деятельности государственных служащих, так и результативности

деятельности государственного органа в целом; 2) низкая мотивация к выполнению роли наставника; 3) постановка в качестве приоритетов в ходе наставнической деятельности профессионально-деятельностных, а не институциональных задач в развитии государственного служащего.

– Выявлены видовые различия в процессе институционализации. Формирование института наставничества в целостной системе государственной службы еще не завершено. В наибольшей степени наставничество отработано в ВС, в наименьшей – в ИВГС.

– Субъективные оценки эффективности применения наставничества в государственном органе весьма низкие. Эффективность оценивают как «низкую» и «скорее низкую» практически 40% экспертов.

– Недостаточно сформированы материально-финансовые механизмы реализации наставничества. Только 6% опрошенных экспертов оценивают уровень их развития как высокий. В то же время, как отметили эксперты в полуформализованных интервью, материальное стимулирование для государственных служащих, замещающих руководящие должности, является менее значимым по сравнению с увеличением свободного времени за счет повышения результативности труда лиц, в отношении которых осуществлено наставничество.

– Наименее серьезной проблемой эксперты считают слабое качество нормативного правового регулирования наставничества, что свидетельствует о недооценке ими значимости внешних объективных факторов институционализации наставничества. Это коррелирует с анализом состояния региональной нормативной базы по наставничеству на государственной службе, проведенном в третьем параграфе первой главы диссертации. Напомним, что там был выявлен стихийный и несистемный характер формирования этой базы. Одной из причин этого, по нашему мнению, как раз и выступает недооценка значимости ее создания и развития.

– Центральной проблемой называется формальный характер организации наставничества: в качестве наставников не всегда назначаются

самые способные к этой деятельности, знающие и готовые делиться секретами профессионального мастерства государственные служащие, а иногда просто более свободные сотрудники. Это может рассматриваться как косвенное свидетельство недооценки значимости наставничества руководством и кадровой службой государственного органа. Тем самым внешний объективный фактор институционализации – недостаточность нормативной базы - вступает в резонанс с субъективным фактором - недооценка значимости наставничества как такового – в результате существенно замедляется процесс институционализации.

– Ведущие мотивы наставничества на государственной службе совпадают с мотивами этой деятельности в других сферах занятости. Приоритетность формирования ценностей организационно-служебной культуры государственной службы и помощь в усвоении этики аппаратной работы оказались явно недооцененными. В то же время, именно эти два направления работы с молодыми специалистами выступают стержневыми для функционирования института государственной службы. Такое положение дел свидетельствует о недооценке роли наставничества в формировании институциональных основ государственной службы. Здесь речь идет о комбинации субъективного внутреннего фактора с внешними социальными факторами институциональной среды. Другими словами, приоритетная функция наставничества, формулируемая нами как «формирование и развитие профессионально-управленческой культуры государственных служащих» (С.60 диссертации) на уровне субъектов наставнической деятельности до конца не осознается.

– Основными методами повышения интереса к наставничеству, кроме финансового стимулирования, эксперты назвали чёткое «определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника»; «обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации»; «обеспечение взаимосвязи наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва,

управления карьерой государственных служащих». Это можно считать эмпирической верификацией тезиса о необходимости «капиллярного» проникновения наставничества в кадровую работу государственных органов (С. 140 диссертации)

– К позитивным эффектам наставничества на государственной службе относится развитие у наставников таких качеств, как «способность к накоплению и обновлению профессионального опыта», «ответственность», «этика поведения, стиль общения», «работоспособность». У подопечных ускоряется адаптация в коллективе, улучшается понимание направлений деятельности государственного органа и развивается специфический для государственной службы (особенно гражданской) навык работы с документами.

– Ответы на вопрос о профессионально значимых чертах и качествах наставника показывают необходимость формирования для каждого вида государственной службы отдельной модели компетенций, учитывающих её специфику, несмотря на универсальность института наставничества на государственной службе как такового.

– По мнению опрошенных, наставничество редко организовывается кадровыми службами государственных органов творчески. 46 % опрошенных считают, что оно организовано «формально» и «скорее формально». В то же время, эксперты признают значимую роль кадровых служб в развитии наставничества на государственной службе. 57 % в целом по массиву считают роль кадровых служб в наставническом процессе «значительной» и «скорее значительной». Негативным обстоятельством выступает низкий уровень доверия к компетентности кадровиков в вопросах организации наставничества. «Скорее не доверяют» и «не доверяют» кадровой службе в этих вопросах практически каждый четвертый опрошенный эксперт. Это дополнительно актуализирует необходимость профессионализации наставничества не только в части его осуществления, но и организации. Тем

самым, гипотеза исследования верифицирована не только в отношении самих наставников, но и других субъектов наставнической деятельности.

Материалы проведенного автором эмпирического исследования дали возможность поставить вопрос о подготовленности государственных служащих к качественному исполнению институционализируемых ролей наставника и подопечного. Очевидно, что реализация всех функций института наставничества на государственной службе требует, чтобы деятельность наставников становилась все более и более профессиональной и, как следствие, более эффективной.

Базовым компонентом модели компетентности наставника на государственной службе является его профессионально-деятельностная компетентность, профессионализм исполнения им должностных обязанностей, который необходимо дополнить коммуникативно-педагогической (андрагогической) компетентностью. Именно андрагогические компетенции обеспечивают реализацию ключевой функции наставника – социальной адаптации начинающих службу специалистов к восприятию предназначения государственной службы и формированию своей профессиональной культуры.

Отсутствие профессионального подхода к наставничеству ведет к формализации отношений наставника и подопечных, выгоранию стремления к наставнической практике, трансформации функций института наставничества в дисфункции, дискредитации самой идеи передачи опыта.

Самым доступным и хорошо себя зарекомендовавшим способом повышения профессионализма выступает специализированное практико-ориентированное обучение. Программы дополнительного профессионального образования по формированию компетенций наставника у государственных служащих могут быть разработаны как во внутриведомственном формате, так и предложены высшими учебными заведениями, специализирующимися на подготовке специалистов государственного и муниципального управления и повышении их квалификации. Большой резерв повышения эффективности

образовательной деятельности в этой области связан с анализом и использованием лучших практик подготовки наставников в других сферах занятости.

Практические рекомендации по завершению институционального оформления наставничества на государственной службе, разработанные по результатам социологического исследования, заключаются в следующем:

1. Ускорить разработку нормативной базы по внедрению наставничества на государственной службе. При разработке нормативных актов необходимо учитывать специфику отдельных видов государственной службы. Особое внимание уделить иным видам государственной службы, в которых институт наставничества находится на самых первых этапах своего становления.

2. Предпринять шаги по преодолению формализма в организации наставничества в государственных органах через учет специфики отдельных департаментов, конкурсный отбор кандидатов в наставники, оценку результативности их работы.

3. Встроить деятельность по наставничеству в служебную деятельность государственных служащих, увязав это с их профессиональным развитием и должностной карьерой (профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие), например, через использование индивидуальных планов профессионального развития.

4. Реализовывать принцип системности при разработке мер стимулирования к наставнической деятельности, не ограничиваться только мерами материального стимулирования, шире использовать моральное поощрение, повышение престижа наставничества в государственных органах.

5. Уделить особое внимание развитию когнитивной компоненты институциональной среды наставничества на федеральном и региональном уровнях, развивать обмен опытом между кадровыми службами, обобщение и продвижение лучших кадровых практик и т.п.

Заключение

Проведенное в диссертации исследование позволяет сделать следующие выводы о процессе институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации.

1. В области теоретико-методологических основ социологического анализа институционализации наставничества на государственной службе Российской Федерации.

Институционализация – это процесс создания института, ключевыми моментами, раскрывающими его содержание, выступают акцент на формализации и закреплении социальных взаимодействий, создании определённой системы норм и правил, позволяющей эти взаимодействия упорядочивать, делать предсказуемыми и контролировать.

Институционализацию можно представить как следующий процесс: возникновение социальной потребности, удовлетворение которой требует организованных действий, типизация и хабиутулизация этих действий, формирование институционального набора ролей и статусов, определяющих порядок и характер действий по удовлетворению данной потребности; создание системы социального контроля, которая через разного рода положительные и негативные санкции обеспечивает соблюдение институционализированных норм, включающих этот институт в общую систему социальных институтов. В результате ранее стихийная социальная практика превращается в четко прописанную систему статусов и ролевых предписаний, исполнение которых закреплено с помощью правил, образцов поведения, норм и ценностей.

Институционализироваться, закрепляться и легитимироваться будут социальные взаимодействия, способствующие сохранению интеграции и выживанию общества, т.е. функциональные, полезные для целого. Данная система легитимируется с помощью различного рода правовых актов, обретая устойчивость и передаваясь от поколения к поколению.

В системе социального действия Т. Парсонса институционализация понимается как способ решения проблемы интеграции общества «в точках пересечения культурных и личностных систем с социальными». Благодаря институционализации, складывается и сохраняется социальная структура.

Принципиально важным при исследовании институционализации является понятие «институциональной среды», которое позволяет выделить внешние и внутренние факторы становления и развития общественных институтов. Внешняя институциональная среда дает ресурсы для формирования института, она работает на его устойчивость, но в то же время она консервирует этот институт, который со временем перестаёт отвечать своим задачам.

В систему теоретических подходов к теоретико-прикладному исследованию институционализации наставничества на государственной службе входят: системный, процессный, исторический, институциональный, факторный, структурно-функциональный и сравнительный подход.

В развитии социального института российской государственной службы существует ряд проблем, которые мешают её эффективному функционированию. Некоторые из них могут быть решены через институционализацию значимых социальных практик, направленных на достижение конкретных целей, удовлетворение тех или иных потребностей, решение конкретных задач развития, т.е. формирование субинститутов государственной службы.

Институционализация наставничества позволит повысить эффективность и результативность института государственной службы, решая, в частности, такие проблемы, как отсутствие системы сквозного профессионального и должностного роста; несформированность технологий и процедур в области работы с персоналом государственной службы.

Наставничество на государственной службе вступает значимым фактором профессионального развития аппарата государственного управления, способствующим сохранению, преемственности и развитию

накопленного опыта, управленческих умений, навыков и творческих устремлений, ценностных традиций государственной службы.

Основными функциями наставничества на государственной службе являются стратегическая, приоритетная и обеспечивающие.

Востребованность социальной практики наставничества определяется интересами реализации кадрового потенциала всей системы государственной службы в условиях актуализации процесса профессионализации деятельности государственных служащих как базовой основы повышения качества и результативности государственного управления.

Функциональность наставничества для государственного органа состоит в следующем.

1. Снижение порога перехода потенциальных возможностей государственно-служебной деятельности молодых специалистов в фактические достижения результативности исполнения функционально-должностных обязанностей.

2. Формирование инновационно-креативного (проактивного) потенциала государственных служащих.

3. Должное восприятие государственными служащими особенностей своего труда, важности своей профессиональной надёжности и организационной устойчивости.

4. Преобразование профессиональных компетенций начинающих государственную службу специалистов в культуру труда государственного служащего.

5. Применение, развитие и совершенствование технологий, форм и методов индивидуальной работы с персоналом государственной службы.

Эффективность внедрения института наставничества в систему государственной службы зависит от зрелости институциональной среды, в которой разворачивается процесс его институционализации, а также уровня развития внутренних факторов, влияющих на этот процесс.

К внешним факторам институциональной среды относятся организационно-технологические (наставничество как современная кадровая технология); политические (государственная кадровая политика); правовые (нормативная правовая база наставничества); социальные (функционирование социального института государственной службы).

Впервые наставничество на государственной службе упоминается в Указе Президента РФ от 07 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления». В настоящее время нормативно закреплены цели наставничества; задачи наставничества; порядок организации наставничества в государственном органе; функции, права и обязанности наставника; перечень лиц, в отношении которых может осуществляться наставничество; возможные формы наставничества; перечень локальных нормативных актов государственного органа, в котором осуществляется наставничество.

Развитие нормативной базы по наставничеству на региональном уровне весьма неравномерно: в двух субъектах Федерации вопрос регулируется на уровне региональных законов, а в 19 вообще нет никаких нормативных правовых актов по наставничеству.

Организационно-технологические, политические и социальные факторы внешней среды институционализации наставничества на государственной службе сложились в настоящее время в большей степени.

К основным социальным факторам, определяющие необходимость институционализации наставничества, относятся: этизация как институционализация нравственных основ служебного поведения государственного служащего, создание кодексов служебной этики в формате государственно-управленческой культуры, необходимость сохранения ценностных ориентиров, реализация социального предназначения всей системы государственной службы, создания условий для осуществления конституционных прав личности, развитие государственной службы не только

как института инструментальной управляемости, но и как коммуникативного института социального управления.

Внутренними факторами институционализации наставничества на государственной службе выступают социально-функциональная необходимость наставничества (объективный фактор) и осознанная готовность субъектов и объектов наставничества к практической реализации данной деятельности (субъективный фактор).

Реализация наставничества помогает решению правовых, политических, мотивационно-экономических, организационных, морально-нравственных, профессионально-деятельностных задач по развитию самого института государственной службы. Это и определяет социально-функциональную необходимость институционализации наставничества.

Принципиально важным для институционализации наставничества выступает идея о роли этой кадровой технологии в развитии инновационного потенциала персонала организаций, в том числе государственных органов.

Уровень развития внутреннего субъективного фактора институционализации наставничества требует оценки с помощью проведения эмпирических социологических исследований.

II. По итогам социологического анализ проблем институционализации наставничества на государственной службе.

В авторском эмпирическом социологическом исследовании изучаемая проблема формулировалась как противоречие между необходимостью институционализации наставничества на государственной службе и возможностями это осуществить. Проверялась гипотеза о том, что институционализация наставничества на государственной службе сдерживается действием не только объективных факторов (недостаточная разработанность нормативной правовой базы), но и субъективных, связанных с низкой мотивированностью к этой деятельности самих государственных служащих, и недооценкой ими значимости институциональных механизмов реализации наставничества на государственной службе.

При проведении исследования были использованы следующие методы сбора информации: 1) Анкетный опрос экспертов – государственных служащих, имеющих опыт наставничества. 2) Полуформализованное экспертное интервью по проблемам, выделенным в ходе анкетного опроса. В анкетном опросе приняли участие 273 эксперта из числа государственных служащих, было проведено интервьюирование 10 экспертов в области применения кадровых технологий в государственных органах, имеющих опыт наставничества, как в качестве его объекта, так и субъекта. Эксперты представляют все виды государственной службы, для гражданской службы репрезентирован региональный и федеральный уровни.

Основные выводы, сделанные по результатам проведенного исследования, заключаются в следующем.

– Гипотеза эмпирического исследования подтвердилась. В ходе опроса выявлены субъективные факторы, препятствующие полноценной институционализации наставничества на государственной службе, а именно: 1) недооценка государственными служащими роли наставничества в повышении результативности, как индивидуальной профессиональной служебной деятельности государственных служащих, так и результативности деятельности государственного органа в целом; 2) низкая мотивация к выполнению роли наставника; 3) постановка в качестве приоритетов в ходе наставнической деятельности профессионально-деятельностных, а не институциональных задач в развитии государственного служащего.

– Формирование института наставничества в целостной системе государственной службы еще не завершено. В наибольшей степени наставничество отработано на ВС, в наименьшей – в ИВГС.

– Сегодня эффективность применения наставничества в государственном органе оценивают как «низкую» и «скорее низкую» практически 40% экспертов.

– Недостаточно сформированы материально-финансовые механизмы реализации наставничества. Только 6% опрошенных экспертов

оценивают уровень их развития как высокий. В то же время, как отметили эксперты в полуформализованных интервью, материальное стимулирование для государственных служащих, замещающих руководящие должности, является менее значимым по сравнению с увеличением свободного времени за счет повышения результативности труда лиц, в отношении которых осуществлено наставничество.

– Наименее серьезной проблемой эксперты считают слабое качество нормативного правового регулирования наставничества, что свидетельствует о недооценке ими значимости институциональных аспектов наставничества. Центральной проблемой называется формальный характер организации наставничества: в качестве наставников не всегда назначаются самые способные к этой деятельности, знающие и готовые делиться секретами профессионального мастерства государственные служащие, а иногда просто более свободные сотрудники. Это может рассматриваться как косвенное свидетельство недооценки значимости наставничества руководством и кадровой службой государственного органа.

– Ведущие мотивы наставничества на государственной службе совпадают мотивами этой деятельности в других сферах занятости. Приоритетность формирования ценностей организационно-служебной культуры государственной службы и помощь в усвоении этики аппаратной работы оказались явно недооценёнными. В то же время, именно эти два направления работы с молодыми специалистами выступают стержневыми для функционирования института государственной службы. Такое положение дел свидетельствует о недооценке роли наставничества в формировании институциональных основ государственной службы.

– Основными методами повышения интереса к наставничеству, кроме финансового стимулирования, эксперты назвали чёткое «определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника»; «обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации»; «обеспечение

взаимосвязи наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва, управления карьерой государственных служащих».

– К позитивным эффектам наставничества на государственной службе относится развитие у наставников таких качеств, как «способность к накоплению и обновлению профессионального опыта», «ответственность», «этика поведения, стиль общения», «работоспособность». У подопечных ускоряется адаптация в коллективе, улучшается понимание направлений деятельности государственного органа и развивается специфический для государственной службы (особенно гражданской) навык работы с документами.

– Ответы на вопрос о профессионально значимых чертах и качества наставника показывают необходимость формирования для каждого вида государственной службы отдельной модели компетенций, учитывающих ее специфику, несмотря на универсальность института наставничества на государственной службе как такового.

– По мнению опрошенных, наставничество редко организовывается кадровыми службами государственных органов творчески. 46 % опрошенных считают, что оно организовано «формально» и «скорее формально». В то же время, эксперты признают значимую роль кадровых служб в развитии наставничества на государственной службе. 57 % в целом по массиву считают роль кадровых служб в наставническом процессе «значительной» и «скорее значительной». Негативным обстоятельством выступает низкий уровень доверия к компетентности кадровиков в вопросах организации наставничества. «Скорее не доверяют» и «не доверяют» кадровой службе в этих вопросах практически каждый четвертый опрошенный эксперт. Это дополнительно актуализирует необходимость профессионализации наставничества не только в части его осуществления, но и организации.

Институционализация наставничества на государственной службе означает активную работу с его деятельностной составляющей (характером и качеством исполнения социальных ролей). Чтобы в полном объеме

реализовывать функции института наставничества на государственной службе, деятельность наставников должна становиться все более и более профессиональной.

Базовым компонентом модели компетентности наставника на государственной службе является его профессионально-деятельностная компетентность, профессионализм исполнения им должностных обязанностей, который необходимо дополнить коммуникативно-педагогической (андрагогической) компетентностью. Именно андрагогические компетенции обеспечивают реализацию ключевой функции наставника – социальной адаптации начинающих службу специалистов к восприятию предназначения государственной службы и формированию своей профессиональной культуры.

Отсутствие профессионального подхода к наставничеству ведёт к формализации отношений наставника и подопечных, выгоранию стремления к наставнической практике. Профессионализм наставника на государственной службе определяется тем, в какой степени он помог разобраться подопечным в сути своей профессии, в выборе карьерных устремлений, определении жизненных ценностей.

Программы дополнительного профессионального образования по формированию компетенций наставника у государственных служащих могут быть разработаны как во внутриведомственном формате, так и предложены высшими учебными заведениями, специализирующимися на подготовке специалистов государственного и муниципального управления и повышении их квалификации. Большой резерв повышения эффективности образовательной деятельности в этой области связан с анализом и использованием лучших практик подготовки наставников в других сферах занятости.

III. Практические рекомендации по завершению институционального оформления наставничества на государственной службе, разработанные по результатам диссертационного исследования, заключаются в следующем:

1. Ускорить разработку нормативной базы по внедрению наставничества на государственной службе. При разработке нормативных актов необходимо учитывать специфику отдельных видов государственной службы. Особое внимание уделить иным видам государственной службы, в которых институт наставничества находится на самых первых этапах своего становления.

2. Предпринять шаги по преодолению формализма в организации наставничества в государственных органах через учет специфики отдельных департаментов, конкурсный отбор кандидатов в наставники, оценку результативности их работы.

3. Встроить деятельность по наставничеству в служебную деятельность государственных служащих, увязав это с их профессиональным развитием и должностной карьерой (профессионально-квалификационное и профессионально-должностное развитие), например, через использование индивидуальных планов профессионального развития.

4. Реализовывать принцип системности при разработке мер стимулирования к наставнической деятельности, не ограничиваться только мерами материального стимулирования, шире использовать моральное поощрение, повышение престижа наставничества в государственных органах.

5. Уделить особое внимание развитию когнитивной компоненты институциональной среды наставничества на федеральном и региональном уровнях, развивать обмен опытом между кадровыми службами, обобщение и продвижение лучших кадровых практик, проведение научно-практических конференций, семинаров, «круглых столов» по вопросам наставничества. На уровне методического инструментария представляется возможным закрепление дидактических единиц при обучении субъектов наставнической деятельности.

Направления дальнейших исследований в избранной теме:

– анализ причин и проявлений дисфункциональности наставничества на государственной службе и разработка методов и практических мер по ее преодолению;

– оценка необходимости и анализ практики учета видовых отличий в разработке институциональных основ наставничества на государственной службе;

– изучение региональных особенностей функционирования наставничества на государственной службе;

– анализ формирования социально-технологических субинститутов в процессе институционализации кадровой политики в сфере государственного управления;

– оценка целевого предназначения и функциональных возможностей наставничества в системе управления профессиональной карьерой государственных служащих;

– разработка теоретико-методологических основ, принципов и системы профессионализации наставничества на государственной службе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон № 58-ФЗ: [принят Государственной Думой 25 апреля 2003 года: одобрен Советом Федерации 14 мая 2003 года] //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон № 79-ФЗ: [принят Государственной Думой 7 июля 2004 года: одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 года] //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон № 342-ФЗ [принят Государственной Думой 17 ноября 2011 года: одобрен Советом Федерации 25 ноября 2011 года] //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 49. – Ст. 7020.
4. О службе в органах принудительного исполнения Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон № 328-ФЗ [принят Государственной Думой 19 сентября 2019 года: одобрен Советом Федерации 25 сентября 2019 года] //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 40. – Ст. 5488.
5. О федеральной программе "Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы): Указ Президента РФ № 261 от 10.03.2009 г. //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – № 11. – Ст. 1277.
6. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ № 601 от 07.05.2012г. //Российская газета. Столичный выпуск. – 2012. – 9 мая (№ 5775).
7. Об Основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016 – 2018 годы: Указ Президента РФ

- № 403 от 11.08.2016 г. //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 33. – Ст. 5165.
8. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ № 68 от 21.02.2019 г. //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 8. – Ст. 765.
 9. Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 годы: Указ Президента РФ № 288 от 24.06.2019 //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 26. – Ст. 3140.
 10. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента РФ № 474 от 21.07.2020 //Собрание законодательства Российской Федерации. - 2020. - № 30. - Ст. 4884.
 11. О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006-2010 годах: Распоряжение Правительства РФ № 1789-р от 25.10.2005 (ред. 10.03.2009) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2005. – № 46. – Ст. 472.
 12. Об утверждении федеральной программы "Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010 - 2018 годы)": Распоряжение Правительства РФ № 636-р от 22.04.2010 //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2010. – № 19. – Ст. 2339.
 13. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016-2018 гг.: Распоряжение Правительства РФ № 1919-р от 12.09.2016 г. //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2016. – № 38. – Ст. 5604.
 14. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по реализации Основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019-2021 гг.: Распоряжение Правительства РФ

- № 1646-р от 24.07.2019 г. //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 31. – Ст. 4669.
15. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ № 1296 от 7.10.2019 г. //Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019. – № 41. – Ст. 5727.
 16. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной службе / Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – Москва, 2013. – 110 с.
 17. Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации /Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – Москва, 2016. – 58 с.
 18. Об организации наставничества в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (вместе с "Положением о наставничестве в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий"): Приказ МЧС РФ № 416 от 20.07.2009. – Текст: электронный //КонсультантПлюс: справочно-правовая система.
 19. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: Распоряжение Минэкономразвития России № 26Р-АУ от 14 апреля 2014 г. – Текст: электронный //Гарант.ру: информационно-правовой портал.
 20. Методические рекомендации по организации наставничества в системе МЧС России /Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. – Москва, 2014. – 75 с.

21. Об утверждении Положения о наставничестве в Федеральной службе судебных приставов: Приказ ФССП России № 35 от 30.01.2015. – Текст: электронный //КонсультантПлюс: справочно-правовая система.
22. Методические рекомендации по внедрению института наставничества в Вооруженных Силах Российской Федерации: утв. Министром обороны Российской Федерации от 27.11.2018.
23. Об утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников: Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции № 21от 21 октября 2016 года. – Текст: электронный //Министерство юстиции Республики Казахстан: [официальный сайт]. – URL: https://tengrinews.kz/zakon/agentstvo_respubliki_kazahstan_po_delam_gosudarstvennoy_slujbyi_i_protivodeystviyu_korrupsii/trud/id-V1600014448/#z3 (дата обращения: 14.01.2021).

ЛИТЕРАТУРА

24. Антропова М. А. Таможенная служба как специальный вид федеральной государственной службы и система принципов ее функционирования /М. А. Антропова //Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2008. – № 1. – С. 157–168.
25. Архиреева А. С. Теоретико-правовые основы института государственной службы /А. С. Архиреева // Общество и право.–2015.–№ 3 (53).– С. 31–35.
26. Барциц И. Н. Реформа государственного управления в России: правовой аспект /И. Н. Барциц. – Москва: Формула права, 2008. – 508 с.
27. Барциц И. Н. Система государственного и муниципального управления: курс лекций. В 2 томах. Т. 1 /Игорь Барциц; Российская академия народного хозяйства и государственный службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). – Москва: Дело, 2020. – 512 с.
28. Барциц И. Н. Система государственного и муниципального управления: курс лекций. В 2 томах. Т. 2 /Игорь Барциц; Российская академия

- народного хозяйства и государственный службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). – Москва: Дело, 2019. – 544 с.
29. Барциц И. Н. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад /И. Н. Барциц, Г. А. Борщевский, К. О. Магомедов; Российская академия народного хозяйства и государственный службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). – Москва: Дело, 2018. – 136 с.
30. Батуренко С.А. Классические классовые теории социальной стратификации: А. Сен-Симон, О. Конт, Г. Спенсер /С.А. Батуренко //Социология. – 2019. – №2. – С. 3-10.
31. Батуренко С.А. Функциональный подход к исследованию социального порядка в истории социологии: Э. Дюркгейм, Т. Парсонс /С.А. Батуренко //Социология. – 2017. – № 3. – С. 26-31.
32. Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала /Д.А. Бачин //Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 4 (36). – С. 39.
33. Баянова М. Б. Мотивация служебной деятельности как фактор становления института профессиональной ответственности государственных служащих /М. Б. Баянова //Социосфера. – 2014. – № 1. – С. 114–117.
34. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну. Пер. с нем. М.: Прогресс-Традиция, 2000. 383 с.
35. Бергер П. Л. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания /Питер Бергер, Томас Лукман. – Москва: Медиум, 1995. – 323 с.
36. Бирюкова Г. М. Профессионально-коммуникативная компетентность как имиджевый фактор российских госслужащих /Г. М. Бирюкова, Ю.К.Лебединова //Ученые записки /Университет имени П.Ф. Лесгафта: научно-теоретический журнал. – 2010. – № 12 (70). – С. 15–20.

37. Большакова Ю. М. От государственных услуг к государственному сервису: к социологии современного государственного управления /Ю.М. Большакова //Власть. – 2018. – Т. 26, № 6. – С. 111–117.
38. Большакова Ю. М. Аппарат государственного и муниципального управления как объект социологического анализа /Ю. М. Большакова, С. Н. Большаков //Общество и социология в современной России: материалы Всероссийской научно-практической конференции (г.Вологда, 13–15 ноября 2014 года). В 3 томах. Т. 2 /Институт социально-экономического развития территорий РАН, Институт социологии РАН, Институт социально-политических исслед. РАН, Правительство Вологодской обл. – 2015.– С. 260–266.
39. Бондалетов В. В. Электронное наставничество как технология обучения на государственной службе /В. В. Бондалетов, Е. В. Бондалетов //Материалы Афанасьевских чтений = Materials athanasian readings: междисциплинарный научно-практический журнал. – 2019. – № 2 (27). – С. 38–52.
40. Борщевский Г. А. Политические факторы институционального развития государственной службы /Г. А. Борщевский //Вестник РУДН. Серия: Политология. – 2017. – Т. 19, № 4. – С. 403–411.
41. Борщевский Г. А. Политические факторы институциональной трансформации государственной службы: монография /Г. А. Борщевский. – Москва: Креативная экономика, 2017. – 466 с.
42. Борщевский Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих /Г. А. Борщевский, Н.Н.Калмыков //Ars Administrandi. Искусство управления. – 2017. – Т. 9, № 4. – С. 550–569.
43. Борщевский Г. А. Трансформации института государственной службы России в условиях политических изменений: специальность 23.00.02: автореферат дис. ... доктора политических наук: /Борщевский Георгий

- Александрович; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2018. – 40 с.
44. Бубнова Ю. Г. Некоторые вопросы функционирования института наставничества в органах уголовно-исполнительной системы /Ю.Г.Бубнова, С. М. Эльмурзаев //Вестник Владимирского юридического института. – 2017. – № 1(42). – С. 13–16.
45. Бурдьё П. Социально пространство: поля и практики: Пер. с фр. /Сост., общ. ред. пер. и послесл. Н.А.Шматко. – СПб.: Алетейя; М.: Институт экспериментальной социологии, 2005. – 576 с.
46. Бурдьё П. Социальное пространство и генезис «классов» //Вопросы социологии. – 1992.- Т. 1. - № 1. - С. 17–33.
47. Вагина Л. В. Совершенствование организации оплаты труда государственных гражданских служащих в современной России: специальность: 08.00.05: диссертация ... доктора экономических наук /Вагина Людмила Владимировна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2008. – 370 с.: ил.
48. Вагина Л.В. Актуальные проблемы социологического анализа модернизационных процессов в органах местного самоуправления //Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. 2011. № 6 (1). С. 28-39.
49. Вагина Л.В. Резерв руководящих кадров в структуре кадровых технологий государственной гражданской службы. /Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции. – М.: Изд-во РАГС, 2009. - С. 132 – 145.
50. Василенко Г. Н. Индивидуальное обучение и перспективы развития института наставничества в органах внутренних дел /Г. Н. Василенко, Е. С. Денисенко //Вестник Московского университета МВД России. – 2018. – № 2. – С. 139–144.

51. Василенко Л. А. Формирование и реализация инновационных компетенций чиновников в условиях глобализации /Л. А. Василенко //Государственная служба. – 2014. – № 2 (88). – С. 42–45.
52. Васильева Е. А. Власть в системе государственного и муниципального управления /Е. А. Васильева //Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2011. – № 3. – С. 87–91.
53. Вебер М. Избранное: Образ общества. – М.: Центр гуманитарных инициатив, 2012. – 768 с.
54. Вебер М. Избранное: Протестантская этика и дух капитализма. – М.: Центр гуманитарных инициатив, 2012. – 656 с.
55. "Великая трансформация" Карла Полаanyi: прошлое, настоящее, будущее: [сборник] /под общей редакцией Р. М. Нуреева. – Москва: ГУ-ВШЭ, 2007. – 321 с.
56. Витюк В. В. Таможенная служба как особый вид государственной службы Российской Федерации: специальность 12.00.02: автореферат диссертации ... кандидата юридических наук /Витюк Владимир Васильевич; Российская таможенная академия. – Москва, 2000. – 24 с.
57. Волков Ю.Г. Социология: Учебник. Изд-е 3-е стер., Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 667с.
58. Вольчик В. В. Институционализм: торжество мультидисциплинарности /В.В. Вольчик //IIS. (Журнал институциональных исследований). – 2009. Том 1. №1. – С. 73-78.
59. Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: международный сборник научных статей /под общей редакцией Л. В. Фотиной. – Москва: Макс-Пресс, 2019. – 352 с.
60. Вражнова М. Н. Социология кадровой безопасности: учебное пособие /М. Н. Вражнова, Л. О. Терновая. – Москва: Международный издательский центр «Этносоциум», 2017. – 276 с.

61. Гидденс Э. Устроение общества: Очерк теории структуризации /Энтони Гидденс; перевод с английского И. Тюриной. – 2-е изд. – Москва: Академический проект, 2005. – 528 с.
62. Государственная и муниципальная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата /под общей редакцией Е. В. Охотского. – Москва: Юрайт, 2018. – 403 с.
63. Государственная политика и управление в 2 ч. Часть 2. Уровни, технологии, зарубежный опыт: учебник для вузов /А. П. Альгин [и др.]; под редакцией Л. В. Сморгунова. – 2-е изд., стер. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. 484 с.
64. Государственная служба: учебник и практикум для академического бакалавриата /Е. В. Охотский [и др.]; под общей редакцией Е.В.Охотского. — Москва: Юрайт, 2017. – 339 с.
65. Государственная служба: энциклопедический словарь /под общей редакцией В. К. Егорова, И. Н. Барцица; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Изд-во РАГС, 2008. – 432 с.
66. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. /Лев Гумилев. – Москва: Айрис-Пресс, 2017. 560 с.
67. Данькова Е. В. Карьерная стратегия в государственной службе: Социально-технологический аспект: специальность 22.00.08: диссертация ... кандидата социологических наук /Данькова Елена Владимировна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 1999. – 163 с.
68. Джигоева Ф. А. Формирование механизма наставничества для молодых специалистов в нефтегазовых компаниях: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 /Джигоева Фатима Алановна; [Место защиты: Рос. гос. ун-т нефти и газа им. И. М. Губкина]. – Москва, 2014. – 201 с.: ил.

69. Друкер П. Эффективный руководитель /Питер Друкер; перевод с английского О. Чернявской. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
70. Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение /перевод с французского, составление, послесловие и примечания А.Б.Гофмана. – Москва: Канон, 1995. – 352 с.
71. Елисеев С. М. Вызовы современности и проблема развития институциональной матрицы российской политики /С. М. Елисеев //Политическая наука: ежегодник. 2012. Власть и политика: институциональные вызовы XXI века /Российская ассоциация политической науки. – Москва, 2012. – С. 252–255.
72. Ермакова А. А. Об особенностях постановки проблемы социальной статики и динамики в истории философской мысли /А.А. Ермакова //Вестник ТГУ. – 2007. – №2. – С. 42-44.
73. Журавлева С. Н. К вопросу о результативности работы с персоналом организации: применение эффективных управленческих технологий /С.Н.Журавлева //Научные труды /Северо-Западный институт управления РАНХиГС. – Санкт-Петербург, 2012. – Том 3, выпуск 3 (7). – С. 145–153.
74. Зайков Д.Е. Институт наставничества в Вооруженных Силах Российской Федерации //Право в Вооруженных Силах - Военно-правовое обозрение" – 2019. - № 4. - С. 5-11.
75. Занко Т. А. Особенности и основные направления совершенствования правового регулирования дипломатической службы Российской Федерации: специальность 12.00.14: автореферат дис. ... кандидата юридических наук /Занко Тигран Антонович; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2013. – 26 с.
76. Занко Т. А. Прохождение дипломатической службы: понятие, правовое регулирование, структура / Т. А. Занко //Право и управление. XXI век. – 2012. – № 4 (25). – С. 23–32.

77. Захарченко А. С. Профессиональное развитие государственных служащих в России /А. С. Захарченко, С. А. Ниезмамадова, Н. И. Селиверстова //Научный альманах. – 2016. – № 11-3 (25). – С. 243–247.
78. Зинченко Г. П. Государственная служба: социологические очерки: монография /Г. П. Зинченко, Я. Г. Зинченко. – Москва: Университетская книга, 2013. – 264 с.
79. Зинченко Г. П. Мотивационные стратегии государственных служащих /Г.П. Зинченко, Я. Г. Зинченко //Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2015. – № 1. – С. 9–15.
80. Зинченко Я. Г. Профессионализация государственной гражданской службы в российском обществе: специальность 22.00.08: автореферат дис. ... кандидата социологических наук /Зинченко Ярослава Геннадиевна; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону, 2009. – 26 с.
81. Зыбина П. М. Наставничество как современная кадровая технология на государственной гражданской службе: монография. – Москва: РУСАЙНС, 2019. – 68 с.
82. Иванов В. Н. Социальные технологии: учебное пособие /В. Н. Иванов, В. И. Патрушев; Академия наук социальных технологий и местного самоуправления. – Москва: Муниципальный мир, 2004. – 488 с.
83. Иванов И. Н. Административно-правовые проблемы в понятии таможенной службы и службы в таможенных органах /И. Н. Иванов //Перспективы науки. – 2012. – № 8 (35). – С. 150–154.
84. Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект /Л. Л. Иванова //Государственное и муниципальное управления: ученые записки СКАГС. – 2012 – № 4. – С. 130–138.
85. Истратий А. Ю. Управление адаптацией персонала организации: институциональный подход /А. Ю. Истратий, Е. Г. Козлова //Вестник

- Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – С. 99–105.
86. Кадровая политика: монография /под общей редакцией А. И. Турчинова; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: Изд-во РАГС, 2009. – 256 с.
87. Калмыков Н. Н. Корпоративная культура как фактор управления в государственной гражданской службе: специальность 22.00.08: диссертация ... кандидата социологических наук /Калмыков Николай Николаевич; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2013. – 208 с.
88. Калмыков Н.Н. Кадровый резерв в системе государственной службы: эффективность и возможности / Н. Н. Калмыков, И.А. Краснопольский //Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 4. – С. 221-231.
89. Канева Ю. О. Организация подготовки наставников в органах государственного и муниципального управления с использованием проектных технологий (на примере Республики Коми) /Ю. О. Канева, И. В. Зимина //Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. – 2016. – № 30. – С. 137 –145.
90. Караджлова З.К. Тренинг, менторство и коучинг – инструменты концепции «Обучение на протяжении всей жизни» // Перспективы Науки и Образования. 2017. - 1 (25). - С.34-38.
91. Карпенко Е. З. Возможности наставничества в развитии человеческого капитала организации /Е. З. Карпенко, Е. В. Красавина, В. А. Сологуб //Вестник Академии. – 2017. – № 4. – С. 69–74.
92. Карпичев В. С. К вопросу об исследовании конструктивной и неконструктивной социальной самоорганизации /В. С. Карпичев //Социология власти. – 2010. – № 5. – С. 58–65.
93. Карпичев В. С. Воспоминание о будущем. Незнанные тропы управления /В. С. Карпичев. – [2-е изд., доп.]. – Москва: Проспект, 2013. – 339 с.

94. Кашина М. А. Гендерный ресурс государственной политики и управления в современной России: специальность 23.00.02: диссертация ... доктора политических наук /Кашина Марина Александровна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Санкт-Петербург, 2018. – 548 с.: ил.
95. Кашина М. А. Социология для государственных служащих /М.А. Кашина, Л.В.Вагина; Северо-Западная академия государственной службы. – Санкт-Петербург: Изд-во СЗАГС, 2006. – 392 с.
96. Кеменев Д.А. Возможности технологии наставничества в развитии цифровых компетенций государственных служащих //Государственное управление и развитие России: глобальные угрозы и структурные изменения: сборник статей международного студенческого научного фестиваля. М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2020. С. 426-432.
97. Кеменев Д.А. Государственная служба в формате института профессиональной деятельности: приоритеты совершенствования в современных условиях //РОССИЯ И МИР: ДИАЛОГИ. 2019. Материалы международной научно-практической конференции. /Под научной редакцией В.В. Комлевой, Е.А.Кузьменко. 2019. С. 235-242.
98. Кеменев Д.А. Закономерности наставничества как факторная обусловленность его институционализации на государственной службе //Среднерусский вестник общественных наук. 2019. № 4(64). С. 228-241.
99. Кеменев Д.А. Имиджеологический аспект профессионально-коммуникативной компетентности наставника на государственной службе //Коммуникология. 2020. Том 8. № 1. С. 74-88.
100. Кеменев Д.А. Кадрово-технологическая обусловленность институционализации наставничества в системе государственной службы //Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Международный сборник научных статей /под общ. ред. Л.В. Фотиной. – М.: МАКС Пресс, 2019. – С. 144-151.

101. Кеменев Д.А. Концептуальная модель института наставничества на государственной службе //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 5 (44). С. 41-46.
102. Кеменев Д.А. Наставничество в системе государственной службы: современная практика и перспективы востребованности //Государственное управление и развитие России: вызовы и возможности. Сборник статей международной конференц-сессии. Том 3 / под общ. ред. Г.Ю. Ивлевой. – М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2018. С. 336-352.
103. Кеменев Д.А. Наставничество как новый формат профессионального развития госслужащих //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 11. С. 59-65.
104. Кеменев Д.А. Принципы совершенствования кадровой технологии наставничества на государственной службе //Социально-гуманитарные знания. 2019. № 6. С. 261-270.
105. Кеменев Д.А. Проблемы кадрово-технологического обеспечения профессионализации государственной службы в целях эффективного государственного управления //Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты: сборник статей международного студенческого научного фестиваля. М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2019. С. 516-525.
106. Кеменев Д.А. Целефункциональная определённость и практическая ценность наставничества в профессиональном развитии государственных служащих //Государственное управление и развитие России: национальные цели и институты: сборник статей международной конференц-сессии. М.: “НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА”, 2019. Том 2. С. 864-874.
107. Кирдина С. Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y-теорию /С. Г. Кирдина. – Изд. 3-е, перераб., расшир. и иллюстр. – Москва; Санкт-Петербург: Нестор-История, 2014. – 468 с.

108. Кириллов А. В. Технологии управления персоналом и конъюнктура /А.В. Кириллов //Социальная политика и социология. – 2014. – Т. 2, № 4 (105). – С. 173–184.
109. Кириллов В. В. Государственная служба Российской Федерации как социальный институт: специальность 22.00.08: автореферат дис. ... доктора социологических наук /Кириллов Владимир Владимирович; Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. – Санкт-Петербург, 2007. – 32 с.
110. Кларин М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры /М. В. Кларин. – Москва: Юрайт, 2019. – 288 с.
111. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века /М. В. Кларин //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2016. – № 5. – С. 92–112.
112. Клищ Н. Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) /Н. Н. Клищ, В. А. Январев. – Москва: Высшая школа экономики, 2014. – 64 с.
113. Ключева Н. И. Управление социально-инновационным развитием организации: специальность 22.00.08: диссертация ... кандидата социологических наук /Ключева Нина Игоревна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2018. – 159 с.: ил.
114. Комлева В.В. Преобразующий стиль управления как фактор развития профессионализма государственных гражданских служащих / В.В. Комлева, А.В. Кустова // Среднерусский вестник общественных наук. – 2014. – № 5. – С. 55–61.

115. Коростылёва Н. Н. Гендерное распределение в системе государственной гражданской службы /Н. Н. Коростылёва //Государственная служба. – 2015. – № 5 (97). – С. 68–72.
116. Коростылёва Н. Н. Коммуникативная культура в организации: формирование и развитие / Н. Н. Коростылёва //Коммуникология. – 2014. – Т. 7, № 5. – С. 47–52.
117. Коростылева Н. Н. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: результаты социологического мониторинга /Н.Н.Коростылёва //Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2014. – № 2 (41). – С. 58–66.
118. Красавина Е. В. Методы и технологии адаптации молодых специалистов в современных российских компаниях /Е. В. Красавина, В. А. Сологуб, Е. З. Карпенко //Вестник Академии. – 2018. – № 2. – С. 48–53.
119. Кричинский П. Е. Государственная служба как социальный институт /П. Е. Кричинский //Социальные аспекты управления в регионе: материалы научной конференции факультета социологии и управления Рязанского государственного университета имени С. А. Есенина. – Рязань: РГУ им. С.А. Есенина, 2016. – С. 51-53.
120. Круковская О. А. Наставничество как форма передачи опыта и пути его совершенствования /О. А. Круковская, Д. К. Охлопкова, Т. Н. Понамарева //Социальные отношения. – 2017. – № 1 (20). – С. 140–146.
121. Крутцова М. Н. Наставничество как форма адаптации государственных гражданских служащих /М. Н. Крутцова //Вестник университета – 2017 – № 3. – С. 184–188.
122. Кузьмин В. Правила сокращения: в России установлена предельная численность госслужащих /В. Кузьмин // Российская газета. Федеральный выпуск. – 2021. – 13 января (№ 8354). – С. 3.
123. Кулешов И. В. Место дипломатической службы в системе государственной службы РФ /И. В. Кулешов, А. В. Денисов //Научный

- вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. – 2009. – № 9. – С. 36–42.
124. Литвинцева Е. А. Институт государственной гражданской службы: структурные компоненты и императивы: специальность 22.00.04: диссертация ... доктора социологических наук /Литвинцева Елена Ананьевна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2011. – 351 с.: ил.
125. Литвинцева Е. А. Институциональная структура государственной гражданской службы: монография. – Москва: Проспект, 2010. – 270 с.
126. Луман Н. Общество как социальная система /Никлас Луман; перевод с немецкого А. Антоновского. – Москва: Логос, 2004. – Т. 1. – 232 с.
127. Любина О. Н. Развитие института наставничества на государственной гражданской службе /О. Н. Любина //Вестник Университета Правительства Москвы. – 2018. – № 4 (42). – С. 22–27.
128. Магомедов К. О. Влияние социальных факторов и механизмов на эффективность государственной гражданской службы /К. О. Магомедов, Н. Г. Мамичев, Б. Т. Пономаренко //Этносоциум и межнациональная культура. – 2018. – № 3 (117). – С. 41–54.
129. Магомедов К. О. Современные российские организации: социологический анализ проблем кадровой политики и управления персоналом: монография /К. О. Магомедов, Т. А. Кононенко. – Москва: Проспект, 2017. – 280 с.
130. Магомедов К. О. Социология государственной службы /К. О. Магомедов; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Москва: Изд-во РАГС, 2010. – 345 с.
131. Малахова О. В. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) /О.В.Малахова, С. И. Лозинская //Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – № 1. – С. 82–91.

132. Малянкина Е. А. Использование принципов наставничества в практической деятельности учреждений /Е. А. Малянкина //Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2019. – Т. 13, № 8. – С. 145–149.
133. Марченко И. П. Особенности процесса трансформации кадрового потенциала государственной (муниципальной) службы в России рубежа XX - XXI веков: специальность 22.00.04: автореферат дис. ... доктора социологических наук /Марченко Иван Петрович; Алтайский государственный университет. – Барнаул, 2005. – 45 с.
134. Масалимова А. Р. Корпоративная подготовка наставников /А. Р.Масалимова. – Казань: Печать-Сервис XXI век, 2013. – 183 с.
135. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура /Роберт Мертон. – Москва: АСТ: Хранитель, 2006. – 873 с.
136. Миллс Ч. Р. Ситуативные действия и словари мотивов /Ч.Р.Миллс, А.Корбут, С. Баньковская //Социологическое обозрение. – 2011. – №3. – С. 98-109.
137. Мирзабалаева Ф. И. Развитие наставничества как механизм снятия межпоколенческих проблем ротации кадров /Ф. И. Мирзабалаева, В.Н.Назарова, А. И. Никитенков //Человеческий и производственный потенциал российской экономики перед глобальными и локальными вызовами: материалы II Всероссийской научно-практической конференции /Саратовский государственный технический университет имени Ю. А. Гагарина. – Саратов : СГТУ им. Ю. А. Гагарина, 2019. – С. 235–239.
138. Михалева К. Ю., Полякова Н. Л. Концепция социального института в социологической теории // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2012. №2. С. (118.) С. 117-132.
139. Налетова И. В. Изменения культуры государственного управления в информационном обществе /И. В. Налетова, В. В. Комлева, О. В. Жуликова //Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 9. – С. 14–26.

140. Нечипоренко В. С. Кадровая политика в государственной гражданской службе: формирование состава, структуры и отношений с обществом: монография /В. С. Нечипоренко, Т. О. Шкелёва. – Саратов: Научная книга, 2013. – 192 с.
141. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики /Дуглас Норт; перевод с английского А. Н. Нестеренко; предисловие и научная редакция Б. З. Мильнера. – Москва: Фонд экономической книги “Начала”, 1997. – 180 с.
142. Обухова Л. А. Профессионализация кадрового обеспечения государственной гражданской службы Российской Федерации: социологический анализ: специальность 22.00.08: автореферат дис. ... доктора социологических наук /Обухова Лариса Александровна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2007. – 49 с.
143. Обухова Л. А. Развитие кадрового потенциала органов государственной власти: социологический аспект /Л. А. Обухова //Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 3, № 12. – С. 65–68.
144. Охотский Е. В. Государственный служащий: статус, профессия, призвание: учебно-методический комплекс /Е. В. Охотский. – Москва: Экономика, 2011. – 702 с.
145. Охотский Е.В. Качество целеполагания – базовое условие эффективного государственного управления / Е.В. Охотский, С.С. Фролов // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2020. – №1. – С. 22-42.
146. Охотский Е.В. Постановка и реализация целей как основа эффективного государственного управления / Е.В. Охотский, С.С. Фролов // Государственная служба. – 2019. – № 5 (121). – С. 24–28.
147. Панфилова А. П. Наставничество и обучение на рабочем месте: терминологический анализ зарубежных методов /А. П. Панфилова //Современные технологии управления. – 2016. – № 12 (72). – С. 11–19.

148. Парсонс Т. Система современных обществ /Т. Парсонс. – Москва: Аспект Пресс, 1998. – 270 с.
149. Парсонс, Т. Понятие общества: Компоненты и их взаимоотношения /Толкотт Парсонс; перевод с английского к.ф.н. Н. Л. Поляковой //THESIS. – 1993. – № 2. – Р. 94–122.
150. Патрушев С.В. Институциональная политология в российской перспективе /С.В. Патрушев //Метод. – 2012. – № 3. – С. 297-305.
151. Перспективы социально-экономического развития Российской Федерации: аналитический доклад /под редакцией Н. Н. Калмыкова; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС). – Москва: Дело, 2017. – 452 с.
152. Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества / С. И. Поздеева //Научно-педагогическое обозрение. – 2017. – № 2 (16). – С. 87–91.
153. Пономаренко Б. Т. Влияние социальных факторов на эффективность государственной гражданской службы / Б. Т. Пономаренко //Этносоциум и межнациональная культура. – 2017. – № 4 (106). – С. 26–31.
154. Пономаренко Б. Т. Кадровая стратегия: развитие человеческих ресурсов / Б. Т. Пономаренко //Традиции и инновации в государственном и муниципальном управлении: человек и государство – новая реальность: сборник статей и материалов XI Международной научно-практической конференции. В 3 томах. Т. 1. – Брянск: РАНХиГС, Брянский филиал, 2017. — С. 59–70.
155. Попова З. С. Государственная служба как институт государственных социальных услуг: специальность 22.00.04: диссертация ... кандидата социологических наук /Попова Зоя Сергеевна; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 2000. – 137 с.: ил.
156. Поппер К. Открытое общество и его враги. [В 2 т.]. Т. 1. Чары Платона /К.Поппер; под редакцией В. Н. Садовского. – Москва: Международный

фонд «Культурная инициатива» – Soros foundation: Открытое о-во «Феникс» 1992. – 448 с.

157. Прокофьев С. Е. Современные кадровые технологии в органах власти: монография /С. Е. Прокофьев, А. М. Беляев, С. Г. Еремин. – Москва: Юстицинформ, 2015. – 661 с.
158. Прокошин В. А. Мир юридической инноватики – служащим: консенсусное и управленческое право /В. А. Прокошин. – Москва: Мосиздатинвест, 2006. – 484 с.
159. Путин В. В. России нужны прорывы: выступление на церемонии инаугурации / В. В. Путин //Российская газета. Федеральный выпуск. – 2018. – 8 мая (№ 7560). – С. 2.
160. Роздольская И. В. Внедрение института наставничества как стратегически значимого элемента мотивации системы менеджмента персонала в сфере государственного и муниципального управления /И.В.Роздольская, М. Е. Ледовская, Е. Н. Дьячкова; Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I //Наука, образование и инновации в современном мире: материалы национальной научно-практической конференции. В 2 ч. Ч. 2. – Воронеж, 2018. – С. 229–234.
161. Ростовская Т. К. Институционализм как методология социальной науки /Т. К. Ростовская //Вопросы политологии и социологии. – 2014. – № 3 (8). – С. 95–99.
162. Ростовская Т.К. Процессы институализации молодой семьи /Т. К. Ростовская //Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2013. – № 2. – С. 84-90.
163. Ростовцева Ю. В. К вопросу развития института наставничества на государственной гражданской службе /Ю. В. Ростовцева //Административное право и процесс. – 2014. – № 5. – С. 57–60.
164. Рубцова М. В. Концептуальные основания исследования феномена управляемости в социологии управления: специальность 22.00.08:

- автореферат дис. ... доктора социологических наук /Рубцова Мария Владимировна; Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена. – Санкт-Петербург, 2010. – 51 с.
165. Рудавина Е. Л. Большая книга директора по персоналу /Елена Рудавина, Вадим Екомасов. – Санкт-Петербург: Питер, 2011 – 363 с.
166. Рыбакова И. Н. Институционализация сферы государственных услуг: проблемы исследования /И. Н. Рыбакова //Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2015. – № 1 (5). – С. 134–140.
167. Савчук Д. А. Технология наставничества на государственной гражданской службе: трудности на этапе внедрения /Д. А. Савчук // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – № 1. – С. 43–48.
168. Селиверстова М. В. Сравнительный анализ моделей наставничества в современных условиях / М. В. Селиверстова, Д. А. Беяева //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 3-2. – С. 110–116.
169. Солодов В. В. Изменение ценностей и поведенческих практик как фактор институциональных преобразований /В. В. Солодов //Политическая наука: ежегодник. 2012. Власть и политика: институциональные вызовы XXI века /Российская ассоциация политической науки. – Москва, 2012. – С. 210–220.
170. Сопегина В. Т. О формировании коммуникативной составляющей педагогической компетенции в процессе наставничества /В. Т. Сопегина //Образование и наука. – 2016. – № 2 (131). – С. 55–67.
171. Социологический мониторинг влияния социальных факторов на эффективность работы государственных гражданских служащих: отчет о научно-исследовательской работе / К. О. Магомедов, Б. Т. Пономаренко, М. С.Халиков, Т.А.Кононенко; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Институт государственной службы и управления. – Москва: РАНХиГС, 2018. – 162 с.

172. Степанков Д. В. Управление ротацией кадров государственной гражданской службы Российской Федерации: специальность 22.00.08: автореферат дис. ... кандидата социологических наук /Степанков Дмитрий Владимирович; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Орел, 2015. – 27 с.
173. Субочева О. Н. Наставничество как фактор эффективности организации /О. Н. Субочева //Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – № 12. – С. 25–27.
174. Тавокин Е. П. Социология управления. Методы получения социальной информации: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры /Е.П.Тавокин. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2017. – 190 с.
175. Тернер Дж. Структура социологической теории /Джонатан Тернер; перевод с английского О. С. Гавриш, З. В. Каганова, В. Г. Осипова, Н.В.Перцова, В. М. Погостина, А. В. Шкаликова. – Москва: Прогресс, 1985. – 471 с.
176. Тихонов А. И. Институциональные аспекты государственной кадровой политики в России /А. И. Турчинов, С. В. Новиков //Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 2. – С. 25–32.
177. Тихонов В. П. Кадровая безопасность государственной службы: общие подходы к определению понятия, содержания, структуры /В. П. Тихонов //Кадровая политика и кадровая безопасность в современной России: сборник научных материалов. – Москва: МАКС Пресс, 2011. – С. 88–95.
178. Турчинов А. И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики /А. И. Турчинов //Коммуникология. – 2014. – Т. 7, № 5. – С. 103–117.
179. Турчинов А. И. Проблемы теории и методологии государственного управления и государственной службы /А. И. Турчинов //Государственная служба. – 2008. – № 5. – С. 28–36.
180. Турчинов А. И. Профессионализация как деятельностная основа кадровой политики: специальность 22.00.08: автореферат дис. ... доктора

социологических наук /Турчинов Александр Иванович; Российская академия государственной службы при Президенте РФ. – Москва, 1998. – 48 с.

181. Турчинов А. И. Профессионализм управленческих кадров и аналитика /А. И. Турчинов //Аналитика развития и безопасности страны: реалии и перспективы: [I Всероссийская научно-практическая конференция] /Общественная палата Российской Федерации; под редакцией О.И.Бочкарева. – Москва: Агентство печати «Столица», 2014. – С. 435–441.
182. Управление персоналом государственной службы: проблемы совершенствования нормативного и научно-методического обеспечения /[авторский коллектив: Брежнева А. П. и др.]; под общей редакцией А.И.Турчинова; Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации. – Москва: РАГС, 2009. – 236 с.
183. Управление персоналом: энциклопедия /под редакцией профессора А.Я.Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 554 с.
184. Фаляхов И. И. Диверсификация моделей наставничества: ментор, тьютор, коуч, фасилитатор и идентификация их готовности к осуществлению наставнической деятельности /И. И. Фаляхов //Казанский педагогический журнал. – 2016. – № 2-1 (115). – С. 45–50.
185. Фотина Л. В. Стратегирование государственного управления и развития /Л. В. Фотина, К. Б. Норкин //Этносоциум и межнациональная культура. – 2017. – № 1 (103). – С. 100–108.
186. Фотина Л.В. Сравнительно-статистический анализ состояния кадровых процессов на государственной гражданской службе /Проблемы профессионального развития и кадровых процессов на государственной гражданской службе: социологический анализ: Монография /Общ. ред. А.И.Турчинов. – М.: Издательство ООО «Буки Веди», 2014. - С. 101-130.
187. Фотина Л.В., Кеменев Д.А. Наставничество в государственных органах: этносоциальный фактор //Этносоциум и межнациональная культура. 2019. № 2 (128). С. 22-35.

188. Фотина Л.В., Степанков Д.В. Методологические подходы к исследованию ротации кадров на государственной гражданской службе //Государство и общество: вчера, сегодня, завтра. Серия: Социология. 2013. № 11 (1). С. 21-34.
189. Фролов С. С. Возникновение и развитие правил в практике управления социальными системами /С. С. Фролов //Социологические исследования. – 2015. – № 3 (371). – С. 120–127.
190. Фролов С. С. Социальная интеграция системных компонентов организации как одна из целей управленческой деятельности /С.С.Фролов //Вестник Университета / Государственный университет управления. – 2016. – № 3. – С. 259–264.
191. Фролов С.С. Общая социология: учебник /С.С.Фролов. – М.: Проспект, 2011. – 384 с.
192. Фролов С. С. Фактор неопределенности как основа управления социальными объектами /С. С. Фролов //Вестник НОУ ОНУТЦ ОАО Газпром. – 2011. – № 10. – С. 38–43.
193. Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью /М. Фуко; перевод с французского С.Ч.Офертаса; под общей редакцией В. П. Визгина и Б. М. Скуратова. – Москва: Праксис, 2002. – 384 с.
194. Фукуяма Ф. Сильное государство: управление и мировой порядок в XXI веке /Фрэнсис Фукуяма ; перевод с английского О. Э. Колесникова и др. – Москва: АСТ Москва: Хранитель, 2006. – 220 с. – (Philosophy).
195. Хациева И. А. Женщины-военнослужащие на защите национальных интересов /И. А. Хациева, Ю. О. Карташова //Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. – 2017. – Т. 11s. – С. 158–160.
196. Храмов Е. В. Разработка и апробация программы наставничества /Е. В. Храмов //Инновационное развитие. – 2017. – № 2 (7). – С. 99–101.

197. Хэтти Джон А.С. Видимое обучение: синтез результатов более 50 000 исследований с охватом более 86 миллионов школьников /Джон А.С.Хэтти; под ред. В.К. Загвоздкина, Е.А. Хамраевой. – М.: Издательство «Национальное образование», 2017. – 496 с.
198. Цапко М. И. К вопросу о категориях "институционализация" и "социальный институт" в современной социологии /М. И. Цапко, М.С.Малашенко //Вестник Калининградского филиала Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2014. – № 2 (36). – С. 110–112.
199. Чаннов С. Е. Государственная правоохранительная служба: быть или не быть? /С. Е. Чаннов //Журнал российского права. – 2016. – № 11 (239). – С. 64–71.
200. Шанарова Ю. А. Внедрение института наставничества на государственной гражданской службе /Ю. А. Шанарова //Молодой ученый. – 2016. – № 24. – С. 371–375.
201. Шарков Ф. И. Коммуникология: Энциклопедический словарь-справочник /Ф. И. Шарков. – 3-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2017. – 766 с.
202. Шувалова Н. Н. Этика государственной и муниципальной службы: учебник и практикум /Н. Н. Шувалова. – Москва: Юрайт, 2020. – 334 с.
203. Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии /Ян Щепаньский; перевод с польского М.М. Гуренко. – Общ. ред. и послесл. акад. А.М.Румянцева. – Москва: Прогресс, 1969. – 237 с.
204. 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.

205. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования: описание, объяснение, понимание социальной реальности: учебное пособие /В.А.Ядов. - 6-е изд., стер. – Москва: Омега-Л, 2012. – 567 с.
206. Borst R. T. Proud to Be a Public Servant? An Analysis of the Work-Related Determinants of Professional Pride among Dutch Public Servants /R. T. Borst, C. J. Lako //International Journal of Public Administration. – 2017. – Vol. 40, issue 10. – P. 875–887.
207. Bourdieu P. In other words /P. Bourdieu. – Stanford: Stanford University Press, 1990. – 236 с.
208. Bozeman B. Public Management Mentoring: A Three-Tier Model /B.Bozeman, M. K. Feeney //Review of Public Personnel Administration. – 2009. – Vol. 29, issue 2. – C. 134–157.
209. Clutterbuck D. Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organization /David Clutterbuck; Chartered Institute of Personnel and Development. - London: CIPD Publishing, 2014. – 224 с.
210. Ehrich, L. Mentoring in the public sector /Lisa C. Ehrich, Brian C. Hansford //International Journal of Practical Experiences in Professional Education. – 2008. – Vol. 11, issue 1. – P. 1–16.
211. Garvey B. Coaching and Mentoring: Theory and Practice /Bob Garvey, Paul Stokes, David Megginson. – London: SAGE Publishing, 2017. – 558 с.
212. Gupta R. The art of mentoring: Ancient wisdom and modern pitfalls /Payal Kumar, Rajiv Gupta // Exploring Dynamic Mentoring Models in India. – 2018. – New Delhi: Palgrave Macmillan. – P. 173–190.
213. Jacobi M. Mentoring and undergraduate academic success: a literature review //Review of Educational Research. – 1991. – № 4(61). – P. 509.
214. Jacques K. Mentoring in initial teacher education //Cambridge Journal of Education. – 1992. – № 3(22). – P. 337–350.
215. Kemenev D.A. The institutional mentoring model in public services //Elementary Education Online. 2021. № 20 (5), P. 1177-1184. doi:10.17051/ilkonline.2021.05.129

216. Landsberg M. The Tao of coaching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you /Max Landsberg. – London: Profile Books, 2015. – XIII, 145 s.
217. McIntyre D., Hagger H., Wilkin M. (Eds). Mentoring: Perspectives on School-based Teacher Education. – London: Kogan Page Limited, 1994.
218. Nyanjom J. Calling to mentor: the search for mentor identity through the development of mentor competency /Julie Nyanjom //Educational Action Research. – 2018. – Vol. 28, issue 5. – P. 1–16.
219. Whitmore J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. – 5th ed. /John Whitmore; Performance Consultants International. – London: Nicholas Brealey, 2017. – XII, 271 p.

ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

220. Власова О. «Всегда есть человек, который что-то делает лучше, чем ты»: как устроен институт наставничества /О. Власова. – Текст: электронный //Теории и практики = Theory and practice. – URL: <https://special.theoryandpractice.ru/mentors> (дата обращения: 14.01.2021).
221. Волкова И. А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации /И. А. Волкова. – Текст: электронный //Концепт : научно-методический электронный журнал. – 2017. – № S1. – С. 1–5. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm>. (дата обращения: 14.01.2021).
222. Горяшко С. Граждане наслышаны о громких делах /С. Горяшко. – Текст: электронный //Газета Коммерсантъ. – 2016. – 16 августа. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3064655> (дата обращения: 14.01.2021).
223. Карта слов. – Текст : электронный //Карта слов и выражений русского языка. – URL: <https://kartaslov.ru> (дата обращения: 14.01.2021).
224. Наставник-2018: Первый всероссийский форум. – Текст: электронный //АСИ-team. Агентство стратегических инициатив. – URL: <https://vk.com/forum.nastavnik> (дата обращения: 14.01.2021).

225. Лидеры России: конкурс управленцев 2020 – Текст: электронный // [официальный сайт проекта]. – URL: <https://лидерыроссии.рф> (дата обращения: 14.01.2021).
226. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года. – Текст: электронный // Министерство экономического развития Российской Федерации: [официальный сайт]. – URL: http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/macro/prognoz/doc20130325_06 (дата обращения: 14.01.2021).
227. Российская социологическая энциклопедия. – Текст: электронный // Словари и энциклопедии на Академике. – URL: <https://sociologicheskaya.academic.ru> (дата обращения: 14.01.2021).
228. Состав работников, замещавших государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы по полу, возрасту, стажу работы, образованию. – Текст: электронный // Федеральная служба государственной статистики: [официальный сайт]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1237818141625 (дата обращения: 14.01.2021).
229. Социологический словарь. – Текст: электронный // Словари и энциклопедии на Академике. – URL: https://sociological_dictionary.academic.ru (дата обращения: 14.01.2021).
230. Теплов А. О. Методы оценки эффективности наставничества / А. О. Теплов. – Текст: электронный // Государственное управление: электронный вестник. – 2011. – № 28. – URL: http://ejournal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2011/vipusk_28_sentjabr_2011_g./problemi_upravlenija_teorija_i_praktika/teplov.pdf (дата обращения: 14.01.2021).
231. Энциклопедия социологии онлайн. – Текст: электронный // Доступ: URL: <https://rus-sociologia.slovaronline.com> (дата обращения: 14.01.2021).

АНКЕТА

экспертного опроса «Актуальные проблемы совершенствования и развития института наставничества на государственной службе»

*Уважаемый респондент,
просим Вас принять участие в социологическом опросе.
Пожалуйста, внимательно ознакомьтесь с вопросами и отметьте варианты,
совпадающие с вашим мнением. Ваши ответы окажут существенную помощь
в подготовке научной работы по теме: «Актуальные проблемы совершенствования
и развития института наставничества на государственной службе».
Благодарим за сотрудничество!*

Блок 1.

Оценка состояния наставничества и его восприятие как института

1. СЛОЖИЛСЯ ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ?

- 1 – Полностью сложился
- 2 – В основном сложился
- 3 – Сложился лишь в отдельных государственных органах
- 4 – Совсем не сложился
- 5 – Затрудняюсь ответить

2. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НЕОБХОДИМО ЛИ РАЗВИВАТЬ ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ?

- 1 – Определённо да
- 2 – Скорее да
- 3 – Скорее нет
- 4 – Определённо нет
- 5 – Затрудняюсь ответить

3. В КАКОЙ СТЕПЕНИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СЛОЖИЛИСЬ ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ИНСТИТУТА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ? (отметьте, пожалуйста один ответ в каждой строке таблицы)

Основы наставничества		Оценка степени развития			
		низкая	средняя	высокая	Затрудняюсь ответить
А.	научные	1	2	3	4
Б.	правовые	1	2	3	4
В.	организационные	1	2	3	4
Г.	материально-финансовые	1	2	3	4
Д.	информационные	1	2	3	4
Е.	нравственные	1	2	3	4
Ж.	профессионально-кадровые	1	2	3	4

4. ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДОПРЕДЕЛЕНО ВАШЕ СОГЛАСИЕ НА НАСТАВНИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

- 1 – Желание полнее реализовать свой профессиональный опыт
- 2 – Повысить свой социальный статус и профессиональный имидж
- 3 – Стремление обеспечить перспективы своего карьерного роста
- 4 – Искл​ючительно распоряжение вышестоящего руководства
- 5 – Желание передать опыт и раскрыть потенциал молодого сотрудника
- 6 – Другое(напишите) _____

Блок 2.

**Проблемы внедрения наставничества
и его восприятие как кадровой технологии**

5. НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ВНЕДРЯЕТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ?

- 1 – Очень эффективно
- 2 – В какой-то мере эффективно
- 3 – Малоэффективно
- 4 – Совсем не эффективно
- 5 – Затрудняюсь ответить

6.ЕСЛИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ НАСТАВНИЧЕСТВО, ТО КАК ОНО БЫЛО ОРГАНИЗОВАНО?

- 1 – Формально
- 2 – Скорее формально
- 3 – Скорее неформально
- 4 – Неформально
- 5 – Творчески
- 6 – Затрудняюсь ответить

7. КАКОВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

- 1 – Высокая
- 2 – Скорее высокая
- 3 – Скорее низкая
- 4 – Низкая
- 5 – Затрудняюсь ответить

8. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ К КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ?

- 1 – Полностью доверяю
- 2 – Скорее доверяю
- 3 – Скорее не доверяю

4 – Абсолютно не доверяю

5 – Затрудняюсь ответить

9. КАКОВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, РОЛЬ СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ВО ВНЕДРЕНИИ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОРГАН?

1 – Значительная

2 – Скорее значительная

3 – Скорее незначительная

4 – Незначительная

5 – Затрудняюсь ответить

10. КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НАСТАВНИЧЕСТВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СТОЯТ НАИБОЛЕЕ ОСТРО? (отметьте один или несколько вариантов)

1 – Отсутствие системного управления процессом внедрения и развития наставничества

2 – Недостаточно разработан механизм мотивации наставников

3 – Увеличение текущей рабочей нагрузки наставников

4 – Недопонимание со стороны организации целей и задач наставничества

5 – Отсутствие четких критериев подбора наставников

6 – Слабое качество нормативно-правового регулирования наставничества

7 – Излишняя формализация процесса наставничества и отсутствие творческого подхода к этой деятельности

11. КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ АКТИВИЗАЦИИ ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ? (отметьте один или несколько вариантов)

1 – Преодоление формализма и обеспечение инновационно-творческого решения вопросов внедрения наставничества

2 – Повышение уровня специальной профессиональной подготовки субъектов наставнической деятельности

3 – Понятная, реализуемая и действенная нормативная обусловленность, и регламентация наставничества в системе государственной службы

4 – Чёткая статусная определенность и действенная мотивация наставника на государственной службе

5 – Придание доверительности, целесообразности и взаимного уважения в субъектно-объектных отношениях в институт наставничества на государственной службе

Блок 3.

Профессионализация наставничества и вопросы профессиональной подготовки наставников

12. ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО РУКОВОДСТВУЮТСЯ НАСТАВНИКИ В РАБОТЕ СО СВОИМИ ПОДОПЕЧНЫМИ? (отметьте один или несколько вариантов)

1 – Положениями о наставничестве в государственном органе

2 – Методическими рекомендациями об организации наставничества в государственном органе

3 – Обязанностями, закреплёнными в локально-нормативных актах ведомства

4 – Указаниями из кадровых органов

5 – Указаниями непосредственных руководителей

6 – Собственным опытом наставнической деятельности

7 – Другими источниками (укажите какими)

13. КАКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ НАСТАВНИКА В СИСТЕМЕ ГОССЛУЖБЫ НАИБОЛЕЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫ В РАБОТЕ С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ?
(отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Содействие адаптации подопечного в профессиональной среде работников госоргана
 - 2 – Обеспечение профессиональной социализации подопечного
 - 3 – Помощь в усвоении этики госслужащего и норм служебного поведения
 - 4 – Формирование приверженности подопечного государственной службе, содействие его закреплению на службе
 - 5 – Приобретение подопечными технических навыков исполнения типовых процедур с устоявшимся процессом осуществления
 - 6 – Формирование необходимой профессиональной управленческой культуры и социальной ответственности государственных служащих
 - 7 – Формирование ценностей организационно-служебной культуры
 - 8 – Другие (укажите какие)
-

14. КАКИЕ ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ НАСТАВНИКА НАИБОЛЕЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫ, КОГДА ПОДОПЕЧНЫЕ ГОТОВЯТСЯ К ЗАНЯТИЮ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ДОЛЖНОСТИ? (отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Развитие у подопечного профессионально-значимых качеств, личностных и управленческих навыков
 - 2 – Содействие адаптации подопечного к новой должности
 - 3 – Содействие профессиональному развитию подопечного с учётом особенностей должностного регламента
 - 4 – Способствование установлению полезных связей подопечного с коллегами
 - 5 – Повышение коммуникативной компетентности подопечного
 - 6 – Обеспечение преемственности и сохранение традиций должностного авторитета предшественников
 - 7 – Другие (укажите какие)
-

15. НЕОБХОДИМА ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА НАСТАВНИКОВ К НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

- 1 – Да, необходимо готовить наставников по специально разработанной программе повышения квалификации
- 2 – Для подготовки наставников достаточно внутриведомственного инструктажа
- 3 – Наставники могут готовиться к своей деятельности самостоятельно
- 4 – Нет, специальной подготовки наставников не требуется
- 5 – Затрудняюсь ответить

16. КАКИЕ НАВЫКИ И УМЕНИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИСУЩИ НАСТАВНИКАМ В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ? (отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Организация личного труда, планирование работы
- 2 – Анализ информации
- 3 – Контроль выполнения заданий подопечными
- 4 – Умение объективно оценивать подопечного
- 5 – Демонстрация личного примера в работе с подопечным
- 6 – Коммуникабельность
- 7 – Терпеливость
- 8 – Персонификация наставничества в зависимости от способностей и опыта подопечного

17. КАКИЕ КАЧЕСТВА НАСТАВНИКА МОГУТ ЭФФЕКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

17.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА (отметьте ДВА качества)

- 1 – Знания документов, регламентирующих служебную деятельность
- 2 – Способность к накоплению и обновлению профессионального опыта
- 3 – Способность к реализации опыта на занимаемой должности
- 4 – Способность к творческому применению профессионального опыта
- 5 – Высокая теоретическая и практическая управленческая подготовка

17.2. ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА (отметьте ДВА качества)

- 1 – Организованность и собранность
- 2 – Ответственность
- 3 – Инициатива и предприимчивость
- 4 – Руководство подчинёнными и результативность деятельности
- 5 – Качество конечного результата деятельности

17.3. МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА (отметьте ДВА качества)

- 1 – Этика поведения, стиль общения
- 2 – Дисциплинированность
- 3 – Справедливость и честность
- 4 – Лидерство
- 5 – Уважение достоинства людей

17.4. ИНТЕГРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА (отметьте ДВА качества)

- 1 – Работоспособность
- 2 – Культура мышления и речи
- 3 – Коммуникативная культура
- 4 – Общая культура
- 5 – Культура работы с документами

Блок 4.

Результаты и мотивация к наставнической деятельности

18. НАСКОЛЬКО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ВАШЕГО УЧРЕЖДЕНИЯ ЗАВИСЯТ ОТ ПРОХОЖДЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОЦЕССЕ СЛУЖБЫ?

- 1 – Сильно зависят
- 2 – Зависят в средней степени
- 3 – Мало зависят
- 4 – Совсем не зависят
- 5 – Затрудняюсь ответить

19. КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД НАИБОЛЕЕ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ПОДОПЕЧНОГО? (отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Адаптация в коллективе
- 2 – Выбор приоритетов в личном профессиональном развитии
- 3 – Погружение в организационную культуру
- 4 – Приобретение навыков работы с документами
- 5 – Усвоение чужого опыта
- 6 – Лучшее понимание всесторонней деятельности организации
- 7 – Снижение напряжённости и риска конфликтных ситуаций
- 8 – Развитие коммуникативной компетентности

20. КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД НАИБОЛЕЕ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ НАСТАВНИКА? (отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Активное участие в развитии своего подразделения
- 2 – Рост личной удовлетворенности за счет выполнения новых функций
- 3 – Профессиональный и карьерный рост
- 4 – Материальная выгода
- 5 – Другое (напишите)_____

21. КАКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫМ?

- 1 – Материальная мотивация (денежное вознаграждение за каждого подопечного)
- 2 – Профессиональное развитие (включение в кадровый резерв, продвижение по карьерной иерархии)
- 3 – Признание статуса наставника (проведение конкурсов “Лучший наставник”, благодарственные письма, доска почета, внесение сведений о награждениях и поощрениях в трудовую книжку)
- 4 – Достижение высшего отраслевого признания заслуг (знак отличия “За наставничество”)
- 5 – Другое (напишите)_____

22. КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ ПРИМЕНЯЮТСЯ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ? (отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Материальная мотивация
- 2 – Профессиональное развитие
- 3 – Признание статуса наставника
- 4 – Должностное продвижение
- 5 – Ничего из вышеперечисленного
- 6 – Другое (напишите)_____

23. ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СЛУЖАЩИЕ В НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

- 1 – Определенно да
- 2 – Скорее да
- 3 – Скорее нет
- 4 – Определенно нет
- 5 – Затрудняюсь ответить

24. ЧТО СЛЕДУЕТ ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК КАДРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ, ЧТОБЫ ГОССЛУЖАЩИЕ ВОСПРИНИМАЛИ ЕЁ ПОЗИТИВНО, БЕЗ ОТРИЦАНИЯ НЕОБХОДИМОСТИ ТАКОЙ РАБОТЫ И СОПРОТИВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНЧЕСКИМ ИННОВАЦИЯМ?

(отметьте один или несколько вариантов)

- 1 – Мотивация наставников к наставнической деятельности
- 2 – Совершенствование нормативно-правовой базы, создание единой правовой основы наставничества
- 3 – Определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника
- 4 – Обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации
- 5 – Эффективное управление процессом наставничества
- 6 – Специальная профессиональная подготовка наставников
- 7 – Обеспечить взаимосвязь наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва, управления карьерой государственных служащих
- 8 – Другое (напишите)_____

25. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ УЧЁТ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

	Определенно да	Скорее да	Скорее нет	Определенно нет	Затрудняюсь ответить
А) При определении целей, функций и задач наставничества	1	2	3	4	5
Б) При выборе методов индивидуальной работы с подопечным	1	2	3	4	5
В) При нормативном регламентировании и мотивации наставнической деятельности	1	2	3	4	5
Г) При определении оценочных параметров и показателей результативности наставничества	1	2	3	4	5
Д) При учёте результатов наставничества в реализации иных кадровых технологий (резерв, ротация, аттестация, конкурс и т.д.)	1	2	3	4	5
Е) При разработке специальных программ профессиональной подготовки служащих к наставнической деятельности	1	2	3	4	5
Ж) В работе Совета Наставников	1	2	3	4	5
З) При регулировании субъектно-объектных отношений в процессе наставнической деятельности	1	2	3	4	5
И) При определении профессиональных требований и критериев отбора к субъектам наставничества	1	2	3	4	5
К) При формировании имиджа и авторитета наставников	1	2	3	4	5

В ЗАВЕРШЕНИИ СООБЩИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, НЕКОТОРЫЕ СВЕДЕНИЯ О СЕБЕ:

26. ВИД ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ, ГДЕ ВЫ РАБОТАЕТЕ.

- 1 – Государственная гражданская служба
- 2 – Военная служба
- 3 – Государственная служба иных видов (служба в правоохранительных органах, органах прокуратуры и т.д.)

27. ВАШ ПОЛ.

- 1 – Мужской
- 2 – Женский

28. ВАШ ВОЗРАСТ.

- 1 – 30-40 лет
- 2 – 40-50 лет
- 3 – 50-60 лет

4 – Старше 60 лет

29. ВАШ СТАЖ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.

1. До 5 лет

2. 6-15 лет

3. 16-25 лет

4. Более 25 лет

Благодарим за помощь в проведении исследования!

Гайд экспертного интервью
«Опыт организации и практика преодоления барьеров внедрения
наставничества на государственной службе»

Характеристика массива экспертов.

Всего было проинтервьюировано 10 экспертов в области применения кадровых технологий в государственных органах. 6 мужчин и 4 женщины. Все имеют высшее образование. 70 % экспертов работают над магистерскими, кандидатскими диссертациями, поэтому могут видеть более широкий контекст проблемы. Имеют опыт наставничества как в качестве его объекта, так и субъекта. Эксперты представляют все виды государственной службы, для гражданской службы репрезентирован региональный и федеральный уровни. Профессионально-должностные характеристики экспертов представлены в табл.1

Таблица 1

Профессионально-должностные характеристики участников
экспертного интервью

Место работы эксперта, наименование государственного органа	Ник в исследовании	Вид государственной службы	Опыт наставничества, комментарии
Военно-учебный центр Академии Военно-морского флота России, г. Санкт-Петербург	Владимир, эксперт по военной службе	Военная служба	Знает специфику наставничества на военной службе. Имел наставника в первые полгода службы. Сейчас сам работает в качестве наставника.
Министерство здравоохранения Российской Федерации, г. Москва	Вера, эксперт по государственной гражданской службе (федеральный уровень)	Гражданская служба	Знает специфику наставничества на государственной гражданской службе. Имела наставника в первый год работы. Тема магистерской диссертации связана с наставничеством на государственной гражданской службе. Есть научные публикации по теме наставничества на государственной гражданской службе.
Оперативно-розыскная часть Управления уголовного розыска	Юрий, эксперт по правоохранительной службе	Иные виды государственной службы	Знает специфику наставничества в правоохранительных органах. Обладает большим опытом и стажем работы наставника для молодых сотрудников.

криминальной полиции, г. Санкт-Петербург			
Федеральное агентство по управлению государственным имуществом Российской Федерации, г. Москва.	Расул, эксперт по государственной гражданской службе (федеральный уровень)	Гражданская служба	Знает специфику применения кадровых технологий на государственной гражданской службе. Получил повышение в должности, благодаря успешной работе с наставником. В настоящее время фактически является наставником для коллег, вновь принятых на государственную службу.
Федеральное казначейство России, г. Москва	Надежда, эксперт по государственной гражданской службе (федеральный уровень)	Гражданская служба	Знает специфику наставничества на государственной гражданской службе. Имела наставника при поступлении на государственную службу, благодаря которому были приобретены уникальные компетенции, необходимые для работы в данном государственном органе.
Государственный орган с исполнительно-распорядительными функциями Ямало-Ненецкого автономного округа, г. Салехард	Роман, эксперт по государственной гражданской службе (региональный уровень) и государственной службе в органах прокуратуры	Гражданская служба, ранее иные виды государственной службы (прокуратура)	Знает отличительные особенности наставничества, как на государственной гражданской службе, так и в иных видах службы. Выполняет роль наставника как по отношению к молодым сотрудникам, так и по отношению к сотрудникам, назначенным на роль наставника. Имеет опыт разрешения межличностных конфликтов в процессе взаимодействия наставников с молодыми сотрудниками.
Федеральное агентство по государственным резервам, г. Москва	Татьяна, эксперт по государственной гражданской службе (федеральный уровень)	Гражданская служба	Знает специфику наставничества на государственной гражданской службе. У неё был наставник на момент поступления на госслужбу. Имеет возможность сравнить динамику внедрения наставничества (что было на момент её поступления на госслужбу, и что есть сейчас).
Комитет по правопорядку и безопасности Правительства Ленинградской области, г. Санкт Петербург	Александр, эксперт по государственной гражданской службе (региональный уровень)	Гражданская служба, ранее иные виды государственной службы (правоохранительная)	Знает специфику региональной нормативно-правовой базы по наставничеству. Долгое время работал в правоохранительных органах, на момент интервью работал на гражданской службе. Является наставником для

	й уровень) и по иным видам государственной службы	тельные органы)	государственных служащих, которые готовятся к замещению более высокой должности. Уделяет внимание вопросам адаптации сотрудников, назначенным на должности государственной службы в процессе ротации
Департамент управления делами Минтруда России, г. Москва.	Ирина, эксперт по государственной гражданской службе (федеральный уровень)	Гражданская служба	Работает в Департаменте, который занимается формированием Методического инструментария по наставничеству на государственной гражданской службе России. Сама выполняет роль наставника
Администрация Главы Республики Мордовия, г. Саранск	Станислав, эксперт по государственной гражданской службе (региональный уровень) и по иным видам государственной службы	Гражданская служба, ранее иные виды государственной службы (правоохранительные органы)	Знает специфику применения наставничества в республике Мордовия. Работает в государственном органе, где наставничество применяется более 5 лет, создана нормативная база и система мотивации. Является наставником для служащих, включенных в кадровый резерв.

Время проведения интервью: сентябрь – ноябрь 2019 г. Интервью проводились с учетом анализа результатов ранее проведенного анкетного опроса экспертов.

Преамбула интервью.

Формирование, развитие, востребованность кадрового потенциала госслужбы – в последнее время одно из основных направлений реформирования системы государственного управления и института государственной службы. Особое внимание сосредоточено на внедрении наиболее эффективных кадровых технологий (ротация, кадровый резерв, аттестация). В 2012 г. после издания Указа Президента № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» активизировалось внедрение наставничества в кадровую практику.

1. Насколько, на Ваш взгляд, наставничество на государственной службе необходимо, полезно, эффективно и продуктивно?

2. Как показали результаты социологического исследования, эффективность наставничества пока невысока из-за формального отношения к этому процессу. При внедрении наставничества многие служащие отмечают,

что оно сложилось лишь в отдельных госорганах, и одной из проблем являются слабые материально-финансовые основы. Какие меры, по-Вашему, необходимо предпринять для решения указанных проблем?

3. Теперь перейдем к работе наставника. Была ли в Вашей служебной деятельности практика наставничества, какую роль оно сыграло лично для Вас? Опираясь на управленческую практику по персоналу Вашей организации, что было бы наиболее значимым для оценки результативности наставничества?

4. По результатам проведенного исследования, наставники о в работе с подопечными преимущественно руководствуются собственным опытом наставничества. Как Вы считаете, есть ли у наставника опора для руководства в своей деятельности? (методические рекомендации, обмен знаниями с коллегами, указания руководителей и др.)

5. Наставничество в отношении начинающих работников и для более опытных служащих. Насколько отличаются приоритеты в работе наставника в зависимости от того, кто его подопечный?

6. По результатам проведенного исследования, большинство госслужащих заявили о необходимости профессиональной подготовки наставников. Если Вы тоже считаете это необходимым, то чему стоит уделить особое внимание в процессе этой подготовки? Чему обучать наставников, какие знания и навыки развивать? Есть ли реальная возможность организации обмена опытом, внедрения лучших практик наставничества? Если необходимости в специальном обучении наставников нет, то почему?

7. В ходе опроса основными проблемами внедрения наставничества служащие были названы недостаточно разработанный механизм мотивации наставников и увеличение текущей рабочей нагрузки наставников. Насколько, на Ваш взгляд эти проблемы серьезны, и как можно их решать?

8. Как более эффективно мотивировать наставников? С помощью денежного вознаграждения за каждого подопечного или продвижением по карьерной иерархии, повышением статуса наставника в организации, учетом его мнения в решении важных кадровых вопросов? От кого зависит формирование системы мотивации наставников и реальная возможность ее реализации?

9. По результатам экспертного опроса, основными навыками, необходимыми в наставнической деятельности, государственные служащие считают демонстрацию личного примера в работе, терпеливость и умение объективно оценивать. Как развить эти качества? Каких навыков, с Вашей точки зрения, не хватает наставникам в их деятельности?

10.Теперь поговорим о результативности наставничества. Как показали итоги исследования, профессиональные результаты госслужащих в основном незначительно зависят от прохождения наставничества. С чем, по Вашему мнению, это связано?

11. В завершении нашего интервью хотелось бы узнать Ваше мнение о том, что нужно сделать для того, чтобы наставничество воспринималось служащими не как дополнительная обязанность, а как важная необходимость? Можно ли закрепить наставническую деятельность в должностном регламенте определённой категории государственных служащих?

Простые распределения ответов анкетного опроса экспертов (%)

Характеристика массива экспертов.

Всего опрошено **273 эксперта** из числа государственных служащих.

В опросе участвовали государственные служащие **7 субъектов** Российской Федерации.

Перечень государственных органов, в которых служат эксперты

г. Москва	Центральные аппараты: Генпрокуратура Российской Федерации, Росреестр России, Министерство юстиции Российской Федерации, Минтруд России, МВД России, ФСО России, ФСБ России, Росгвардия, Минобороны России
	ГУВД по г. Москве
Московская область	Прокуратура Московской области
г. Санкт Петербург	ГУВД по г. Санкт Петербургу
Ленинградская область	Правительство субъекта Российской Федерации
Республика Мордовия	Правительство субъекта Российской Федерации
Республика Татарстан	Министерство образования и науки Республики
Ставропольский край	Министерство финансов субъекта Российской Федерации

Экспертами по ФСБ России являлись слушатели дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Государственная служба и кадровая политика»: военнослужащие и государственные гражданские служащие различных категорий и групп должностей ряда войсковых частей. Слушатели представлены преимущественно офицерским составом, имеющим значительный стаж государственной службы, дающий право на пенсию по государственному пенсионному обеспечению.

Время проведения опроса. март– ноябрь 2019 г.

Индекс: АПСРИНГС – 19.

Социально-демографические и профессиональные параметры респондентов.

Пол респондентов:

- Мужской - 63,0 %
- Женский - 37,0

Возраст:

- до 30 лет - 8,1 %
- 30-40 лет - 31,9 %
- 40-50 лет - 33,0 %
- 50-60 лет - 23,4 %
- Старше 60 лет - 3,7 %

Вид государственной службы:

- Государственная гражданская служба -38,5%
- Военная служба - 36,3 %
- Государственная служба иных видов - 25,2%

Стаж государственной службы:

- до 5 лет - 16,9 %
- 6-15 лет - 17,6 %
- 16-25 лет - 30,4 %
- более 25 лет - 35,2 %

Регион:

- г. Москва - 37%
- г. Санкт-Петербург - 17%
- Ленинградская область - 10%
- Московская область - 11%
- Республика Мордовия - 8%
- Республика Татарстан - 10%
- Ставропольский край - 8%

Блок 1. Оценка состояния наставничества и его восприятие как института

Таблица 1

СЛОЖИЛСЯ ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ?

.	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Полностью сложился	7,7	7,6	11,1	2,9
В основном сложился	28,9	30,5	33,3	20,3
Сложился лишь в отдельных государственных органах	37,4	35,2	40,4	36,2
Совсем не сложился	16,1	16,2	9,1	26,1
Затруднились ответить	9,9	10,5	6,1	14,5

Таблица 2.

КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НЕОБХОДИМО ЛИ РАЗВИВАТЬ ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Определённо да	69,2	67,6	73,7	65,2
Скорее да	27,1	29,5	25,3	26,1
Скорее нет	1,8	1,0	1,0	4,3
Определённо нет	0,4	0	0	1,4
Затруднились ответить	1,5	1,9	0	2,9

Таблица 3.

В КАКОЙ СТЕПЕНИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СЛОЖИЛИСЬ ОСНОВЫ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ИНСТИТУТА В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ? (отметьте, пожалуйста один ответ в каждой строке таблицы)

Основы наставничества	Оценка степени развития	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Научные	Низкая	24,5	28,5	18,2	27,5
	Средняя	31,5	25,7	36,4	33,3
	Высокая	16,1	14,3	17,2	17,4
	Затруднились ответить	27,8	31,4	28,3	21,7
Правовые	Низкая	18,7	18,1	12,1	29,0
	Средняя	41,8	41,9	41,4	42,0
	Высокая	20,1	18,1	26,3	14,5
	Затруднились ответить	19,8	21,9	21,2	14,5
Организационные	Низкая	15,4	9,5	14,1	26,1
	Средняя	39,6	40,0	40,4	37,7
	Высокая	27,1	30,5	28,3	20,3
	Затруднились ответить	17,9	20,0	17,2	15,9
Материально-финансовые	Низкая	41,4	41,0	31,3	56,5
	Средняя	27,8	22,9	37,4	21,7
	Высокая	5,9	7,6	5,1	4,3
	Затруднились ответить	24,9	28,6	26,3	17,4
Информационные	Низкая	23,4	20,0	19,2	34,8
	Средняя	35,5	36,2	35,4	34,8
	Высокая	20,5	19,0	25,3	15,9
	Затруднились ответить	20,5	24,8	20,2	14,5
Нравственные	Низкая	18,7	10,5	21,2	27,5
	Средняя	37,0	37,1	37,4	36,2
	Высокая	22,7	26,7	24,2	14,5
	Затруднились ответить	21,6	25,7	17,2	21,7
Профессионально-кадровые	Низкая	15,4	10,5	13,1	26,1
	Средняя	39,2	36,2	45,5	34,8
	Высокая	24,5	31,4	24,2	14,5
	Затруднились ответить	20,5	21,9	18,2	21,7

Таблица 4.

ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДОПРЕДЕЛЕНО ВАШЕ СОГЛАСИЕ НА НАСТАВНИЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Желание полнее реализовать свой профессиональный опыт	37,0	41,9	43,4	20,3
Повысить свой социальный статус и профессиональный имидж	9,9	14,3	9,1	4,3
Стремление обеспечить перспективы своего карьерного роста	11,0	8,6	13,1	11,6
Исключительно распоряжение вышестоящего руководства	12,5	11,4	8,1	20,3
Желание передать опыт и раскрыть потенциал молодого сотрудника	40,7	42,9	33,3	47,8
Иное	4,8	8,6	2,0	2,9

Блок 2. Проблемы внедрения наставничества и его восприятие как кадровой технологии

Таблица 5.

НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ВНЕДРЯЕТСЯ НАСТАВНИЧЕСТВО В СИСТЕМУ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Очень эффективно	7,3	9,5	8,1	2,9
В какой-то мере эффективно	39,6	37,1	53,5	23,2
Малоэффективно	36,3	39,0	26,3	46,4
Совсем не эффективно	11,0	8,6	6,1	21,7
Затруднились ответить	5,9	5,7	6,1	5,8

Таблица 6

ЕСЛИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ОСУЩЕСТВЛЯЛОСЬ НАСТАВНИЧЕСТВО, ТО КАК ОНО БЫЛО ОРГАНИЗОВАНО?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Формально	18,3	20,0	15,2	20,3
Скорее формально	28,2	20,0	34,3	31,9
Скорее неформально	16,1	15,2	15,2	18,8
Неформально	13,2	16,2	11,1	11,6
Творчески	15,8	18,1	19,2	7,2
Затруднились ответить	8,4	10,5	5,1	10,1

Таблица 7.

КАКОВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Высокая	12,1	19,0	9,1	5,8
Скорее высокая	34,8	32,4	44,4	24,6
Скорее низкая	25,6	20,0	29,3	29,0
Низкая	13,9	12,4	12,1	18,8
Затруднились ответить	13,6	16,2	5,1	21,7

Таблица 8.

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ К КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОРГАНА ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ХОДЕ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Полностью доверяю	14,3	19,0	11,1	11,6
Скорее доверяю	43,2	40,0	51,5	36,2
Скорее не доверяю	21,2	18,1	20,2	27,5
Абсолютно не доверяю	6,6	2,9	8,1	10,1
Затруднились ответить	14,7	20,0	9,1	21,7

Таблица 9.

КАКОВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, РОЛЬ СПЕЦИАЛИСТОВ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ВО ВНЕДРЕНИИ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ОРГАН?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Значительная	25,6	31,4	25,3	17,4
Скорее значительная	31,1	27,6	35,4	30,4
Скорее незначительная	20,5	21,0	19,2	21,7
Незначительная	17,6	15,2	16,2	23,2
Затруднились ответить	5,1	4,8	4,0	7,2

Таблица 10.

КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРИ ВНЕДРЕНИИ НАСТАВНИЧЕСТВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СТОЯТ НАИБОЛЕЕ ОСТРО? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Отсутствие системного управления процессом внедрения и развития наставничества	30,8	38,1	24,2	29,0
Недостаточно разработан механизм мотивации наставников	54,2	48,6	60,6	53,6
Увеличение текущей рабочей нагрузки наставников	34,8	37,1	30,3	37,7
Недопонимание со стороны организации целей и задач наставничества	16,5	19,0	16,2	13,0
Отсутствие четких критериев подбора наставников	15,4	16,2	13,1	17,4
Слабое качество нормативно-правового регулирования наставничества	12,8	18,1	8,1	11,6
Излишняя формализация процесса наставничества и отсутствие творческого подхода к этой деятельности	30,8	30,5	30,3	31,9

Таблица 11

КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ АКТИВИЗАЦИИ ВНЕДРЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

.	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Преодоление формализма и обеспечение инновационно-творческого решения вопросов внедрения наставничества	42,9	43,8	44,4	39,1
Повышение уровня специальной профессиональной подготовки субъектов наставнической деятельности	23,4	24,8	25,3	18,8
Понятная, реализуемая и действенная нормативная обусловленность, и регламентация наставничества в системе государственной службы	21,2	23,8	14,1	27,5
Чёткая статусная определенность и действенная мотивация наставника на государственной службе	46,5	44,8	41,4	56,5
Придание доверительности, целесообразности и взаимного уважения в субъектно-объектных отношениях в институт наставничества на государственной службе	22,7	29,5	19,2	17,4

Блок 3. Профессионализация наставничества и вопросы профессиональной подготовки наставников

Таблица 12.

ЧЕМ ПРЕИМУЩЕСТВЕННО РУКОВОДСТВУЮТСЯ НАСТАВНИКИ В РАБОТЕ СО СВОИМИ ПОДОПЕЧНЫМИ? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Положениями о наставничестве в государственном органе	21,2	23,8	20,2	18,8
Методическими рекомендациями об организации наставничества в государственном органе	22,0	31,4	19,2	11,6
Обязанностями, закреплёнными в локально-нормативных актах ведомства	25,3	25,7	30,3	17,4
Указаниями из кадровых органов	9,9	11,4	8,1	10,1

Указаниями непосредственных руководителей	27,1	26,7	29,3	24,6
Собственным опытом наставнической деятельности	59,7	60,0	53,5	68,1
Иное	1,1	1,0	2,0	0

Таблица 13.

КАКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ДЛЯ НАСТАВНИКА В СИСТЕМЕ ГОССЛУЖБЫ НАИБОЛЕЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫ В РАБОТЕ С МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Содействие адаптации подопечного в профессиональной среде работников госоргана	63,0	65,7	66,7	53,6
Обеспечение профессиональной социализации подопечного	41,8	43,8	34,3	49,3
Помощь в усвоении этики госслужащего и норм служебного поведения	24,5	26,7	22,2	27,0
Формирование приверженности подопечного государственной службе, содействие его закреплению на службе	26,7	28,6	26,3	27,0
Приобретение подопечными технических навыков исполнения типовых процедур с устоявшимся процессом осуществления	31,9	37,1	26,3	31,9
Формирование необходимой профессиональной управленческой культуры и социальной ответственности государственных служащих	36,6	41,9	28,3	40,6

Формирование ценностей организационно-служебной культуры	15,8	13,3	19,2	14,5
Иное	0,7	1,0	1,0	0

Таблица 14.

КАКИЕ ПРИОРИТЕТЫ В РАБОТЕ НАСТАВНИКА НАИБОЛЕЕ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫ, КОГДА ПОДОПЕЧНЫЕ ГОТОВЯТСЯ К ЗАНЯТИЮ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ДОЛЖНОСТИ?
(можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Развитие у подопечного профессионально-значимых качеств, личностных и управленческих навыков	63,4	70,5	56,6	62,3
Содействие адаптации подопечного к новой должности	30,0	37,1	30,3	18,8
Содействие профессиональному развитию подопечного с учётом особенностей должностного регламента	38,8	40,0	35,4	42,0
Способствование установлению полезных связей подопечного с коллегами	10,6	10,5	10,1	11,6
Повышение коммуникативной компетентности подопечного	21,6	23,8	21,2	18,8
Обеспечение преемственности и сохранение традиций должностного авторитета предшественников	22,0	23,8	20,2	21,7
Иное	0	0	0	0

Таблица 15.

НЕОБХОДИМА ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА НАСТАВНИКОВ К НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Да, необходимо готовить наставников по специально разработанной программе повышения квалификации	47,3	47,6	50,5	42,0
Для подготовки наставников достаточно внутриведомственного инструктажа	21,2	18,1	26,3	18,8
Наставники могут готовиться к своей деятельности самостоятельно	16,1	15,2	16,2	17,4
Нет, специальной подготовки наставников не требуется	12,5	14,3	7,1	17,4
Затруднились ответить	3,0	5,7	0	4,3

Таблица 16.

КАКИЕ НАВЫКИ И УМЕНИЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРИСУЩИ НАСТАВНИКАМ В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Организация личного труда, планирование работы	47,3	46,7	39,4	59,4
Анализ информации	21,2	22,9	17,2	24,6
Контроль выполнения заданий подопечными	33,3	40,0	30,3	29,0
Умение объективно оценивать подопечного	49,8	52,4	44,4	53,6
Демонстрация личного примера в работе с подопечным	55,7	53,3	55,6	59,4
Коммуникабельность	36,3	39,0	35,4	33,3
Терпеливость	43,2	53,3	29,3	47,8
Персонификация наставничества в зависимости от способностей и опыта подопечного	27,1	28,6	22,2	31,9
Иное	0,4	1,0	0	0

Таблица 17.

КАКИЕ КАЧЕСТВА НАСТАВНИКА МОГУТ ЭФФЕКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ В ПРОЦЕССЕ НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ? (необходимо было выбрать два ответа)

17.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государствен ная служба иных видов
Знания документов, регламентирующих служебную деятельность	42,1	36,2	48,5	42,0
Способность к накоплению и обновлению профессионального опыта	45,1	52,4	36,4	46,4
Способность к реализации опыта на занимаемой должности	36,6	36,2	36,4	37,7
Способность к творческому применению профессионального опыта	40,0	37,1	47,5	33,3
Высокая теоретическая и практическая управленческая подготовка	36,3	38,1	31,3	40,6
17.2. ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государствен ная служба иных видов
Организованность и собранность	44,3	47,6	49,5	31,9
Ответственность	52,0	54,3	48,5	53,6
Инициатива и предприимчивость	17,2	18,1	17,2	15,9
Руководство подчинёнными и результативность деятельности	48,0	50,5	43,4	50,7
Качество конечного результата деятельности	38,5	29,5	41,4	47,8
17.3. МОРАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государствен ная служба иных видов
Этика поведения, стиль общения	52,8	46,7	54,5	59,4
Дисциплинированность	33,0	27,6	39,4	31,9
Справедливость и честность	41,0	39,0	43,4	40,6
Лидерство	31,9	28,6	34,3	33,3
Уважение достоинства людей	41,4	42,9	44,4	34,8

17.4. ИНТЕГРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Работоспособность	59,0	50,5	63,6	65,2
Культура мышления и речи	43,6	44,8	50,5	31,9
Коммуникативная культура	45,1	46,7	44,4	43,5
Общая культура	27,5	23,8	30,3	29,0
Культура работы с документами	24,9	19,0	27,3	30,4

Блок 4. Результаты и мотивация к наставнической деятельности

Таблица 18

НАСКОЛЬКО, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ ВАШЕГО УЧРЕЖДЕНИЯ ЗАВИСЯТ ОТ ПРОХОЖДЕНИЯ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРОЦЕССЕ СЛУЖБЫ?

.	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Сильно зависят	25,3	23,8	25,3	27,5
Зависят в средней степени	43,2	42,9	46,5	39,1
Мало зависят	15,4	14,3	16,2	15,9
Совсем не зависят	6,6	5,7	6,1	8,7
Затруднились ответить	9,9	14,3	9,1	4,3

Таблица 19.

КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД НАИБОЛЕЕ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ ПОДОПЕЧНОГО? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Адаптация в коллективе	58,2	54,3	64,6	55,1
Выбор приоритетов в личном профессиональном развитии	20,1	21,0	19,2	20,3
Погружение в организационную культуру	18,3	24,8	19,2	7,2
Приобретение навыков работы с документами	35,9	43,8	27,3	36,2
Усвоение чужого опыта	26,4	21,0	25,3	36,2
Лучшее понимание всесторонней деятельности организации	49,8	54,3	43,4	52,2

Снижение напряжённости и риска конфликтных ситуаций	12,8	11,4	17,2	8,7
Развитие коммуникативной компетентности	19,8	24,8	15,2	18,8

Таблица 20.

КАКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НАСТАВНИЧЕСТВА, НА ВАШ ВЗГЛЯД НАИБОЛЕЕ ПОЛЕЗНЫ ДЛЯ НАСТАВНИКА? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Активное участие в развитии своего подразделения	54,2	57,1	35,4	50,7
Рост личной удовлетворенности за счет выполнения новых функций	36,6	31,4	41,4	37,7
Профессиональный и карьерный рост	39,6	42,9	37,4	37,7
Материальная выгода	19,4	18,1	11,1	33,3
Иное	0,7	1,0	1,0	0

Таблица 21.

КАКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫМ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Материальная мотивация (денежное вознаграждение за каждого подопечного)	31,5	34,3	25,3	36,2
Профессиональное развитие (включение в кадровый резерв, продвижение по карьерной иерархии)	50,2	42,9	59,6	47,8
Признание статуса наставника (проведение конкурсов “Лучший наставник”, благодарственные письма, доска почета, внесение сведений о награждениях и поощрениях в трудовую книжку)	12,1	14,3	10,1	11,6

Достижение высшего отраслевого признания заслуг (знак отличия “За наставничество”)	3,7	5,7	3,0	1,4
Иное	2,6	2,9	2,0	2,9

Таблица 22.

КАКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИИ НАСТАВНИКОВ ПРИМЕНЯЮТСЯ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ? (можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Материальная мотивация	13,6	22,9	7,1	8,7
Профессиональное развитие	21,6	21,0	21,2	23,2
Признание статуса наставника	18,7	17,1	27,3	8,7
Должностное продвижение	9,9	7,6	13,1	8,7
Ничего из вышеперечисленного	49,1	41,0	51,5	58,0
Иное	0,4	0	0	1,0
Затруднились ответить	3,0	5,7	1,0	1,4

Таблица 23.

ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ ЛИ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, СЛУЖАЩИЕ В НАСТАВНИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Определенно да	10,3	9,5	16,2	2,9
Скорее да	34,4	36,2	30,3	37,7
Скорее нет	30,8	26,7	36,4	29,0
Определенно нет	9,2	5,7	6,1	18,8
Затруднились ответить	15,4	21,9	11,1	11,6

Таблица 24

ЧТО СЛЕДУЕТ ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК КАДРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ, ЧТОБЫ ГОССЛУЖАЩИЕ ВОСПРИНИМАЛИ ЕЁ ПОЗИТИВНО, БЕЗ ОТРИЦАНИЯ НЕОБХОДИМОСТИ ТАКОЙ РАБОТЫ И СОПРОТИВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНЧЕСКИМ ИННОВАЦИЯМ?

(можно было выбрать несколько вариантов ответов)

	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
Мотивация наставников к наставнической деятельности	65,2	64,8	61,6	71,0
Совершенствование нормативно-правовой базы, создание единой правовой основы наставничества	17,2	22,9	12,1	15,9
Определение функций наставничества и функционально-должностного статуса наставника	23,1	36,2	14,1	15,9
Обеспечение содействия и ответственности высшего руководства за внедрение наставничества в своей организации	23,1	29,5	18,2	20,3
Эффективное управление процессом наставничества	17,2	22,9	13,1	14,5
Специальная профессиональная подготовка наставников	17,6	15,2	21,2	15,9
Обеспечить взаимосвязь наставничества с технологиями оценки, кадрового резерва, управления карьерой государственных служащих	23,4	25,7	24,2	18,8
Иное	1,1	0	0	4,3

Таблица 25.

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ УЧЁТ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

	Оценка степени учёта параметра	Всего по массиву	Гражданская служба	Военная служба	Государственная служба иных видов
При определении целей, функций и задач наставничества	Определенно да	12,8	19,1	11,4	13,2
	Скорее да	36,6	34,8	58,2	33,8
	Скорее нет	17,2	20,2	17,7	22,1
	Определённо нет	4,4	3,4	3,8	8,8
	Затруднились ответить	15,4	22,5	8,9	22,1
При выборе методов индивидуальной работы с подопечным	Определенно да	8,4	12,4	8,9	7,4
	Скорее да	35,2	33,7	53,2	29,4
	Скорее нет	19,8	20,2	25,3	23,5
	Определённо нет	8,1	6,7	6,3	16,2
	Затруднились ответить	16,1	22,5	10,1	23,5
При нормативном регламентировании и мотивации наставнической деятельности	Определенно да	9,5	9,0	12,7	11,8
	Скорее да	28,2	33,7	38,0	25,0
	Скорее нет	23,8	25,8	29,1	27,9
	Определённо нет	9,2	9,0	8,9	14,7
	Затруднились ответить	16,8	22,5	15,2	20,6
При определении оценочных параметров и показателей результативности наставничества	Определенно да	7,3	7,9	10,1	7,4
	Скорее да	25,6	36,0	34,2	16,2
	Скорее нет	28,2	25,8	36,7	36,8
	Определённо нет	9,2	7,9	7,6	17,6
	Затруднились ответить	17,2	22,5	15,2	22,1
При учёте результатов наставничества в реализации иных кадровых технологий (резерв, ротация, аттестация, конкурс и т.д.)	Определенно да	8,1	7,9	15,2	4,4
	Скорее да	24,5	34,8	27,8	20,6
	Скорее нет	25,3	25,8	34,2	27,9
	Определённо нет	11,7	6,7	13,9	22,1
	Затруднились ответить	18,0	24,7	12,7	25,0
При разработке специальных программ профессиональной подготовки служащих к наставнической деятельности	Определенно да	4,8	6,7	5,1	4,4
	Скорее да	23,1	23,6	32,9	23,5
	Скорее нет	30,8	36,0	36,7	33,8
	Определённо нет	11,0	9,0	12,7	17,6

	Затруднились ответить	18,0	24,7	16,5	20,6
В работе Совета Наставников	Определенно да	4,0	4,5	5,1	4,4
	Скорее да	10,6	11,2	13,9	11,8
	Скорее нет	24,2	29,2	31,6	22,1
	Определённо нет	22,7	20,2	27,8	32,4
	Затруднились ответить	26,0	34,8	25,3	29,4
При регулировании субъектно-объектных отношений в процессе наставнической деятельности	Определенно да	4,4	6,7	2,5	5,9
	Скорее да	24,9	23,6	40,5	22,1
	Скорее нет	24,9	28,1	26,6	32,4
	Определённо нет	10,0	7,9	12,7	14,7
	Затруднились ответить	23,4	33,7	21,5	25,0
При определении профессиональных требований и критериев отбора к субъектам наставничества	Определенно да	8,8	9,0	15,2	5,9
	Скорее да	30,4	36,0	36,7	32,4
	Скорее нет	22,3	21,4	25,3	32,4
	Определённо нет	7,7	7,9	10,1	8,8
	Затруднились ответить	18,3	25,8	16,5	20,6
При формировании имиджа и авторитета наставников	Определенно да	8,1	9,0	11,4	7,4
	Скорее да	23,4	32,6	32,9	13,2
	Скорее нет	24,2	23,6	29,1	32,4
	Определённо нет	9,5	6,7	12,7	14,7
	Затруднились ответить	22,3	15,7	31,6	32,4

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации (ДПО)
«НАСТАВНИЧЕСТВО НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ»**

Актуальность дополнительной профессиональной подготовки руководителей, сотрудников кадровых служб и государственных служащих, определённых для исполнения обязанностей наставника обусловлена:

- новыми подходами и инновациями в совершенствовании системы государственного управления Российской Федерации;
- насущной необходимостью повышения эффективности системы государственной службы;
- подготовкой востребованных кадров, владеющих знаниями, умениями и навыками в области формирования и реализации кадровой политики в государственных органах;
- внедрением наставничества на государственной службе для обеспечения эффективности государственного управления посредством профессиональной социализации государственных служащих, стимулирования их непрерывного профессионального развития и мотивации к самообразованию;
- необходимостью получения организаторами и непосредственными участниками процесса наставничества предметных знаний и умений, требующихся для его осуществления в государственных органах.

Цель программы ДПО: формирование (совершенствование) компетенций, необходимых для эффективной реализации наставнической деятельности в государственных органах.

Принципы обучения:

- организация учебного процесса на основе новых требований к технологическому обеспечению планирования, организации и реализации мероприятий по профессиональному развитию государственных служащих;

-реализация образовательных программ в соответствии с целями и функциями создаваемого единого специализированного информационного ресурса системы управления кадровым составом государственной гражданской службы;

-учёт индивидуальных потребностей слушателей в профессионализации наставнической деятельности и получении знаний для решения новых функциональных задач;

-адаптация программы к реальной практике наставничества;

-создание в процессе учебной деятельности условий творческой коммуникации слушателей, распространение лучших кадровых практик организации и регламентации наставнической деятельности.

Основные применяемые образовательные технологии: проблемная лекция, лекция-консультация, кейс-метод, круглые столы, групповые дискуссии, деловые игры. Акцент на применении современных активных методов обучения предусматривает активную самостоятельную и групповую работу слушателей в формате обзоров и обсуждений лучших кадровых практик в области наставничества, самостоятельную разработку методического сопровождения наставничества.

Сценарные условия подготовки и реализации программы ДПО определяются в соответствии с требованиями, закреплёнными в следующих нормативных документах:

Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;

Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих»;

Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 № 288 "Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы";

Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.2019 № 1056 "О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации";

Постановление Правительства Российской Федерации от 7.10.2019 №1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации»;

Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»;

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 гг.";

Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрировано в Минюсте России 20.08.2013 № 29444);

Методический инструментарий по применению наставничества на государственной службе /Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации, М. 2013. –110 с.

Методические рекомендации по стратегическому управлению кадрами государственной гражданской службы Российской Федерации /Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации – М.-2016. –58 с.

Реализация дополнительной профессиональной программы может осуществляться линейкой научно-педагогических работников Института государственной службы и управления РАНХиГС при Президенте Российской Федерации. Квалификация руководящих и научно-педагогических кадров соответствует квалификационным характеристикам, установленным в Едином

квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, разделе "Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования».

Трудоёмкость программы ДПО: 36 часов для руководителей структурных подразделений государственных органов, специалистов подразделений по вопросам государственной службы и кадров и 72 часа для государственных служащих, впервые определённых в качестве наставников.

«Дорожная карта» дополнительной профессиональной программы «Наставничество на государственной службе»:

обеспечивает формирование современной кадровой культуры руководителей, специалистов подразделений государственных органов по вопросам государственной службы и кадров, субъектов наставнической деятельности в контексте комплексного применения социальных, образовательных, кадровых и информационных технологий в федеральных государственных органах, государственных органах субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления;

является основой приобретения новых и (или) совершенствования существующих компетенций обучающихся, понимания обучающимися методологических основ наставничества, возможностей передачи знаний прикладного характера, необходимых для профессионального развития в области государственного и муниципального управления, осуществления стратегического управления в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирования условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов;

способствует улучшению проведения кадровой политики и кадрового аудита в государственных органах, формированию коллектива и организации коллективной работы, умению максимально использовать кадровый

потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;

направлена на оптимизацию деятельности сотрудников государственных органов на основе личного примера, умения обучаться и совершенствовать профессиональную служебную деятельность с учетом опыта, новых идей и лучших практик, проявления лидерских качеств, умения принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, оценивать последствия исполнения решений;

учитывает необходимость организации взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами).

Узлами сети «дорожной карты» являются: учебный план, календарный учебный график, структура программы, определяющая формирование и совершенствование компетенций и результаты освоения каждой учебной темы, дидактические единицы рассматриваемых тем, форматы итоговой аттестации обучающихся.

Результаты обучения:

-систематизация и обновление знаний, определяющих современное видение решения проблем профессионализации служебной деятельности персонала государственного управления; развития процессов социально-технологического обеспечения прохождения государственной службы; институционализации наставничества в качестве кадровой технологии государственной службы;

-знакомство с современным опытом внедрения и развития наставничества на государственной службе, обобщение лучших практик наставничества на государственной службе;

-приобретение практического опыта персонифицированной реализации кадровой технологии наставничества посредством разработки документационного сопровождения наставнической деятельности;

-формирование необходимого уровня знаний и навыков, адаптации передового опыта наставничества для решения вопросов подбора в государственном органе профессионально подготовленных, авторитетных специалистов для наставничества, создания для них необходимых условий исполнения дополнительных обязанностей наставников, мотивации их к достижению высоких результатов в обеспечении профессиональной социализации молодых коллег.

Учебно-тематический план, дидактические единицы, образовательные технологии дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Наставничество на государственной службе»
Вариант 1. Общая трудоемкость 36 часов.*

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
Модуль 1. Кадровая технология наставничества в современной практике управления персоналом государственной службы							
1.	Системно-институциональный анализ развития государственной службы	2			-	2	Государственная служба в Российской Федерации -как профессиональная служебная деятельность; -как институт современного российского общества; -как функция особой категории занятых; -как срез служебных отношений. Основная образовательная технология: тестовые задания.
2.	Институциональная модель наставничества на государственной службе	6	4	4	-	2	Основные понятия и определения, используемые при осуществлении наставничества; Цель и задачи наставничества; Формы наставничества; Определение перечня мероприятий государственного органа по наставничеству. Основная образовательная технология: проблемная лекция.
3.	Лучшие практики наставничества в современных условиях	2			-	2	Пилотные проекты по наставничеству в государственных органах Российской Федерации: обобщение кадровой практики и социальные барьеры в реализации. Основная образовательная технология: портфолио лучших кадровых практик, кейс-метод.
4.	Нормативное правовое обеспечение наставничества на государственной службе Российской Федерации	4	2	2		2	О системе государственной службы Российской Федерации: Федер. закон от 27.05. 2003 г. № 58-ФЗ; О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон от 27.07.2004г. № 79-ФЗ; Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601;

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
							Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 7.10.2019 г. № 1296. Основная образовательная технология: лекция-консультация.
Модуль 2. Кадровая культура руководителя в системе государственной службы							
1.	Кадровая стратегия и кадровые технологии в системе государственной службы: уроки и вызовы современности	2				2	Кадровая стратегия - кадровая деятельность - кадровая технология; Приоритеты в реализации кадровой политики в системе государственной службы Российской Федерации; Кадровые технологии на государственной службе: система, классификация, специфика. Основная образовательная технология (форма контроля): портфолио кадровых технологий, предусмотренных на государственной службе, кейс-метод.
2.	Институционализация наставничества в формате базовой кадровой технологии	2				2	Кадровые технологии на государственной службе: система, классификация, специфика. Базовые кадровые технологии, их взаимосвязи и взаимообусловленность. Нормативное закрепление кадровых технологий на государственной службе. Основная образовательная технология (форма контроля): графы взаимосвязи наставничества с другими базовыми кадровыми технологиями государственной службы (индивидуальная и групповая работа).
3.	Руководитель как субъект кадровой технологии наставничества: статусно-ролевая доминанта	2				2	Роль руководителя структурного подразделения в обеспечении наставнической деятельности. Служебная записка руководителя структурного подразделения, приказ о наставничестве в государственном органе Основная образовательная технология (форма контроля): кейс проектного управления «Обучение действием»; кейс "Партнерство по передаче знаний" (КТР - knowledge transfer partnership).

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
4.	Профессионализация наставнической деятельности в условиях непрерывного профессионального развития государственных служащих	2				2	Профессиональное развитие государственных служащих как приобретение (совершенствование) новых знаний и умений, развитие <i>профессиональных</i> и <i>личностных</i> качеств; Форматы профессионального развития государственных служащих; Обеспечение профессионализации наставнической деятельности; Регламентация, документационное и методическое сопровождение наставнической деятельности. Основная образовательная технология (форма контроля): тестовые задания.
5.	Локальные нормативные акты государственного органа как основа регламентации наставнической деятельности	2				2	Формы типовых нормативных актов государственного органа: Приказ/Распоряжение «Об утверждении положения о наставничестве в государственном органе»; Положение о Совете/Комиссии по наставничеству; Приказ «О назначении наставников лицам, в отношении которых осуществляется наставничество, в государственном органе»; Приказ и положение «О проведении конкурса на звание «Лучший наставник государственного органа». Основная образовательная технология (форма контроля): обзор локальных актов государственных органов, в которых организовано наставничество (индивидуальная и групповая работа).
Модуль 3. Результативность наставничества: опыт, проблемы, возможности							
1.	Документационное обеспечение и методическое сопровождение кадровой технологии наставничества	2	2		2		Основные этапы организации и внедрения наставничества на государственной службе: организация наставничества; назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; прохождение наставничества; завершение наставничества. Документационное сопровождение. Основная образовательная технология: «круглый стол».

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
2.	Планы профессионального развития государственных служащих при реализации наставничества в государственном органе	2	2		2		Форматы и инструменты наставничества. Определение индивидуального перечня мероприятий по наставничеству. Основная образовательная технология: групповая дискуссия.
3.	Менеджмент субъектов и объектов наставнической деятельности: стимулы и мотивы	2	2		2		Стимулы лучших наставников в государственном органе: объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами; помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа; награждение нагрудным знаком наставника; внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; внесение предложения о назначении на вышестоящую должность; материальное поощрение (выплата премии за выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи); присвоение почетного звания "Лучший наставник государственного органа". Основная образовательная технология: деловая игра «формирование пула лучших наставников государственного органа». Анализ кодекса наставника.
4.	Оценочные критерии и показатели эффективности наставничества	2	2		2		Сущность показателей и критериев эффективности в системе государственной службы. Скалярные и векторные показатели эффективности. Критерии пригодности, превосходства, оптимальности и сравнительные критерии, критерии оптимальности и адаптивности. Эффективность по Парето. Образовательная технология: анализ опросного листа наставника; анализ опросного листа лица, в отношении которого осуществлялось наставничество.

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
5.	Формирование коммуникативной личности наставника	2	2		2		Управление формированием и развитием типовой функциональной модели кадровых компетенций наставника. Цели и методы управление профессионально-квалификационным развитием наставника. Образовательная технология: создание интернет-форума по наставничеству.
6.	Наставничество в управлении карьерой государственного служащего	2	2		2		Обусловленность потребности государственной службы и служащего в карьерном развитии. Механизмы профессионального развития государственных служащих. Социальная специфика и проблемный характер профессионально-квалификационного и профессионально-должностного развития кадров в процессе реализации наставничества. Предупреждение карьерных отклонений на государственной службе в процессе наставничества. Карьеризм как негативное социальное явление. Образовательная технология: деловая игра.
ИТОГО,		36	18	6	12	18	Итоговая форма контроля сформированных компетенций: комплексное тестирование

* **Целевая аудитория:** руководители структурных подразделений государственных органов и сотрудники подразделений государственных органов по вопросам государственной службы и кадров;

1 модуль реализуется в учебном заведении; **2 модуль** выделен для самостоятельного освоения; **3 модуль** осуществляется в государственном органе с участием профессорско-преподавательского состава учебного заведения.

Учебно-тематический план, дидактические единицы, образовательные технологии дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Наставничество на государственной службе»
Вариант 2. Общая трудоемкость 72 часа.**

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
Модуль 1. Кадровая технология наставничества в современной практике управления персоналом государственной службы							
1.	Роль наставника в реализации кадровой стратегии государственного органа	2	2	-	2	-	Кадровая политика - кадровая деятельность - кадровые технологии на государственной службе. Мотивация в достижении эффективного наставничества и построения эффективных команд наставник-наставляемый. Взаимодействия и коммуникации, нормы и правила командной работы. Стили деятельности наставника. Понятие «консенсуса» и пути его достижения в социальных отношениях. Основная образовательная технология: определение и анализ личностных ролей обучающихся на основе авторского теста
2.	Культура наставничества в современной кадровой практике государственного органа	2	2	-	2	-	Типизация кадровой культуры в государственных органах: организация распределения полномочий. Цели и методы управления профессионально-квалификационным и профессионально-должностным развитием сотрудников. Подразделение государственного органа по вопросам государственной службы и кадров. Кадровый маркетинг персонала: значение, сущность, функции. Характеристика субъектов применения технологии наставничества в управлении персоналом государственного органа. Основная образовательная технология (форма контроля): опрос
3.	Нормативное правовое обеспечение наставничества на государственной службе Российской Федерации	8	4	4	-	4	О системе государственной службы Российской Федерации: Федер. закон от 27.05. 2003 г. № 58-ФЗ; О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федер. закон от 27.07.2004г. № 79-ФЗ;

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
							Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления: Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 601; Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 7.10.2019 г. № 1296. Образовательная технология: лекция-консультация.
4.	Институционализация наставничества как базовой кадровой технологии на государственной службе	8	4	4	-	4	Кадровые технологии на государственной службе: система, классификация, специфика. Базовые кадровые технологии, их взаимосвязи и взаимообусловленность. Нормативное закрепление кадровых технологий на государственной службе. Образовательная технология (форма контроля): графы взаимосвязи наставничества с другими базовыми кадровыми технологиями.
5.	Профессионализация наставнической деятельности в условиях непрерывного профессионального развития государственных служащих	8	4	4	-	4	Профессиональное развитие государственных служащих как приобретение новых знаний и умений, развитие <i>профессиональных</i> и <i>личностных</i> качеств; Форматы профессионального развития государственных служащих; Обеспечение профессионализации наставнической деятельности; Регламентация, документационное и методическое сопровождение наставнической деятельности. Образовательная технология (форма контроля): тестовые задания.
6.	Специалист кадровой службы как субъект наставничества	2	-	-	-	2	Кадровая служба государственного органа как координатор процесса реализации наставничества; Осуществление организационного и документационного сопровождения процесса наставничества; Организационное сопровождение: информационное обеспечение подбора наставников; анализ, обобщение опыта работы наставников; поддержании контакта с наставником и лицом, в отношении которого осуществляется наставничество; Документационное сопровождение: подготовке

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
							проектов нормативных актов, сопровождающих процесс наставничества, оказании консультационной помощи в разработке перечня мероприятий по наставничеству, осуществлении контроля за завершением периода наставничества и внесения в личные дела гражданских служащих соответствующих записей и документов; Координационное сопровождение: анкетирование лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, ликвидации выявленных затруднений в процессе адаптации лиц, в отношении которых осуществляется наставничество, анализе обобщении и распространении позитивного опыта наставничества. Образовательная технология: анализ практики сопровождения наставничества в государственном органе (кейс-метод)
7.	Персонификация в приоритетах кадровой технологии наставничества	2	-	-	-	2	Управление компетенциями на государственной службе: новые вызовы и технологии. Качество и эффективность управленческой деятельности. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators), система сбалансированных показателей, управление по результатам SMART. Основная образовательная технология: тестовые задания.
8.	Компетенции наставника: основы подбора и оценки результатов	2	-	-	-	2	Коммуникативная компетентность на государственной службе. Концепция e-government: новый формат взаимодействия. Профессиональная деятельность, профессиональная культура, профессиональная компетентность. Информационно-коммуникативная культура как основа профессиональной компетентности наставников. Инновационное лидерство и принятие решений в условиях неопределенности. Основная образовательная технология: тестовые задания.

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
9.	Формы и методы индивидуальной работы с подопечными в процессе наставнической деятельности	4	4	-	4	-	Управленческие отношения как социальный феномен. Особенности их проявления в государственном управлении и государственной службе. Наставники и наставляемые – проблема гармонизации отношений. Правовое и нравственное регулирование отношений на государственной службе. Основная образовательная технология: деловая игра.
Модуль 2. Результативность наставничества: опыт, проблемы, возможности							
1.	Документационное обеспечение и методическое сопровождение кадровой технологии наставничества	2	2	-	2	-	Основные этапы организации и внедрения наставничества на государственной службе: организация наставничества; назначение наставников и лиц, в отношении которых осуществляется наставничество; прохождение наставничества; завершение наставничества. Документационное сопровождение. Основная образовательная технология: «круглый стол».
2.	Планы профессионального развития государственных служащих при реализации наставничества в государственном органе	2	2	-	2	-	Форматы и инструменты наставничества. Определение индивидуального перечня мероприятий по наставничеству. Основная образовательная технология: групповая дискуссия.
3.	Менеджмент субъектов и объектов наставнической деятельности: стимулы и мотивы	4	2	-	-	2	Стимулы лучших наставников в государственном органе: объявление благодарности, награждение почетной грамотой государственного органа, вручение ценного подарка, награждение иными ведомственными наградами; помещение фотографии наставника на доску почета государственного органа; награждение нагрудным знаком наставника; внесение предложения о рекомендации по результатам аттестации к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста; внесение предложения о назначении на вышестоящую должность; материальное поощрение (выплата премии за

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
							выполнение особо важного и сложного задания, выплата материальной помощи); присвоение почетного звания "Лучший наставник государственного органа". Основная образовательная технология: формирование пула лучших наставников государственного органа. Анализ кодекса наставника.
4.	Оценочные критерии и показатели эффективности наставничества	4	2	-	2	2	Сущность показателей и критериев эффективности в системе государственной службы. Скалярные и векторные показатели эффективности. Критерии пригодности, превосходства, оптимальности и сравнительные критерии, критерии оптимальности и адаптивности. Эффективность по Парето. Образовательная технология: анализ опросного листа наставника; анализ опросного листа лица, в отношении которого осуществлялось наставничество.
5.	Формирование коммуникативной личности наставника	2	2	-	2	-	Управление формированием и развитием типовой функциональной модели кадровых компетенций наставника. Цели и методы управление профессионально-квалификационным развитием наставника. Образовательная технология: создание интернет-форума по наставничеству.
6.	Наставничество в управлении карьерой государственного служащего	4	2	-	2	2	Обусловленность потребности государственной службы и служащего в карьерном развитии. Механизмы профессионального развития государственных служащих. Социальная специфика и проблемный характер профессионально-квалификационного и профессионально-должностного развития кадров в процессе реализации наставничества. Предупреждение карьерных отклонений на государственной службе в процессе наставничества. Карьеризм как негативное социальное явление. Образовательная технология: деловая игра.

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
Модуль 3. Вариативный модуль Особенности организации личного труда государственных служащих при реализации кадровой технологии наставничества в конкретном государственном органе							
1.	Индивидуализация приоритетов профессионального развития, исходя из особенностей профессиональной служебной деятельности	6	2	-	2	4	Компетентностный подход к профессиональному развитию государственных служащих. Эффективность профессионального развития: параметры и подходы к оценке. Методы и технологии оценки эффективности профессионального развития государственных служащих. Оценка уровня компетенций и результативности деятельности. Оценка и планирование профессионального развития: организационный и индивидуальный уровни. Основная образовательная технология: групповая дискуссия.
2.	Личностная адаптация наставляемого к должностному регламенту и организационной культуре государственного органа	6	2	-	2	4	Управление процессами стандартизации и регламентации в контексте результативного управления. Этапы и требования к процессу регламентации деятельности. Технологии стандартизации и регламентации: организационный и индивидуальный уровень. Основная образовательная технология: «круглый стол».
3.	Научно-практическое сопровождение наставнической практики в конкретном государственном органе	6	2	-	2	4	Деловые игры (по выбору): -пособие «Первые шаги»; -вводная лекция с лицами, в отношении которых осуществляется наставничество; -обзорная экскурсия по зданию государственного органа; -организация рабочего места лица, в отношении которого осуществляется наставничество; -памятка о выполнении обязанностей наставника; -обучение действием;

№ п/п	Наименование темы	Общая трудо- емкость час	Контактная работа, час			Сам. работа	Дидактические единицы; Образовательные технологии
			всего	в том числе			
				Л	Практ. занятия		
							- "Партнерство по передаче знаний" (КТР - knowledge transfer partnership) Основная образовательная технология: образовательная симуляция (в том числе, on-line симуляция) метода проектного наставничества.
ИТОГО,		72	36	10	26	36	Итоговая форма контроля сформированных компетенций: комплексное тестирование; портфолио выполненных заданий.

**** Целевая аудитория:** государственные служащие, впервые получившие статус наставника в государственном органе.