

*Крыничная Ксения Дмитриевна,
магистрант направления 38.04.04
Государственное и муниципальное управление,
ЧОУ ВО «Московский университет им. С. Ю. Витте»,
Москва*

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ

***Аннотация.** В статье представлен не теоретический обзор, а прикладное исследование состояния наставничества на государственной гражданской службе на основе контент-анализа пяти научных публикаций 2023–2025 гг. Цель исследования состоит в выявлении практических проблем внедрения наставничества, определении рабочих показателей его результативности и разработке модели управленческого сопровождения молодого государственного гражданского служащего. В работе применены методы сравнительного анализа, группировки, экспертной интерпретации публикаций, построения проблемной матрицы и проектирования карты показателей. Получены выводы о том, что основными ограничителями развития наставничества являются формализация процедур, слабая мотивация наставников, отсутствие измеримых KPI и недостаточная цифровая поддержка процесса адаптации.*

***Ключевые слова:** государственная гражданская служба, наставничество, адаптация, кадровая политика, KPI наставничества, молодые специалисты, цифровая платформа.*

Krynichnaya Ksenia Dmitrievna,

*Master's student in the field of 38.04.04 State and Municipal Administration,
Moscow University named after S. Yu. Witte,
Moscow*

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE INSTITUTE OF MENTORING IN THE PUBLIC CIVIL SERVICE

***Abstract.** This article presents not a theoretical review, but an applied study of the state of mentoring in the civil service based on a content analysis of five scientific publications from 2023 to 2025. The purpose of the study is to identify practical challenges in implementing mentoring, determine the performance indicators, and develop a model for managing young civil servants. The study uses comparative analysis, grouping, expert interpretation of publications, problem matrix construction, and indicator map design. The study concluded that the main barriers to the development of mentoring are the formalization of procedures, low motivation of mentors, the lack of measurable KPIs, and insufficient digital support for the adaptation process.*

***Keywords:** public civil service, mentoring, adaptation, personnel policy, mentoring KPIs, young specialists, digital platform.*

Наставничество на государственной гражданской службе целесообразно рассматривать как управленческую технологию, результат которой должен быть измерим: сокращение периода адаптации, снижение количества ошибок при подготовке документов, повышение самостоятельности нового служащего, закрепление молодых специалистов и сохранение профессионального опыта в органе власти. Поэтому для оценки развития института наставничества недостаточно описывать его значение в общем виде; требуется анализировать, какие проблемы повторяются в исследованиях, какие элементы модели уже

сформированы и какие управленческие решения позволяют перевести наставничество из формального кадрового мероприятия в рабочий инструмент развития персонала.

Логика анализа представлена в таблице 1. Она показывает, что публикации различаются по акцентам, но в совокупности формируют прикладную базу для построения модели наставничества: от обоснования института до цифровой платформы и системы профессионального роста.

Таблица 1. Матрица источниковой базы практического исследования

Источник	Практический фокус	Выявленный управленческий вопрос	Что можно измерять	Вывод для модели наставничества
Андрюенко Л. М., 2024 [1]	развитие института наставничества	как встроить наставничество в кадровую политику	наличие положения, планов, ответственных лиц	нужна институционализация, а не разовые поручения
Ачилова А. Р., Панфилова А. С., 2023 [2]	проблемы наставничества	почему наставничество становится формальным	мотивация наставников, критерии оценки, регулярность встреч	нужна система стимулов и контроля качества
Леоненко Я. А., 2024 [3]	электронный формат	как сопровождать молодых специалистов цифровыми средствами	доля мероприятий в цифровой карте адаптации	нужна платформа с чек-листами и обратной связью
Леоненко Я. А., Ваторопин А. С., 2024 [4]	адаптация молодых специалистов	как сократить период профессионального вхождения	срок достижения самостоятельности, ошибки, удовлетворенность	наставничество должно быть связано с адаптационным маршрутом
Лебедев А. Е., Соменков Н. С., 2025 [5]	профессиональный рост	как связать наставничество с развитием компетенций	индивидуальный прогресс, участие в обучении, кадровый резерв	наставничество следует соединять с траекторией роста

Источник: составлено автором на основе [1–5].

На основании таблицы 1 видно, что проблема наставничества на государственной гражданской службе имеет не один, а несколько прикладных уровней. Первый уровень связан с закреплением наставничества в кадровой политике органа власти. Второй уровень касается реальной работы наставника с молодым служащим. Третий уровень предполагает цифровую фиксацию процесса и накопление данных. Четвертый уровень связан с оценкой профессионального роста и последующего закрепления служащего в системе государственной службы.

Следующий этап исследования заключался в выделении проблем, которые прямо или косвенно повторяются в анализируемых публикациях. Для этого каждая проблема была отнесена к одному из четырех блоков: нормативно-организационный, мотивационный, методический и цифровой. Частота в таблице 2 показывает, в скольких из пяти источников соответствующая проблема проявляется как значимая.

Таблица 2. Проблемное поле наставничества на государственной гражданской службе

Проблема	Блок	Частота упоминания, из 5	Практическое проявление	Управленческий риск
формальный характер наставничества	организационный	4	план есть, но регулярного сопровождения нет	молодой служащий адаптируется самостоятельно
слабая мотивация наставников	мотивационный	4	наставничество не учитывается в оценке труда	опытные сотрудники избегают наставнической нагрузки
отсутствие единых КРІ	методический	5	результат фиксируется по факту завершения срока	невозможно сравнить эффективность подразделений

Проблема	Блок	Частота упоминания, из 5	Практическое проявление	Управленческий риск
неподготовленность наставников к обучающей роли	методический	3	опыт есть, но нет навыков обратной связи	консультации заменяются замечаниями и контролем
слабая цифровая поддержка	цифровой	3	отсутствуют электронные чек-листы и база знаний	процесс непрозрачен для руководителя
разрыв между адаптацией и карьерным развитием	кадровый	3	после адаптации сопровождение прекращается	снижается закрепляемость молодых кадров

Источник: составлено автором по результатам контент-анализа [1–5].

Данные таблицы 2 позволяют сделать вывод, что ключевая проблема наставничества состоит не в отсутствии понимания его значимости, а в слабой управляемости процесса. Практика наставничества часто описывается как полезная кадровая технология, однако без показателей, мотивации наставника и цифрового следа она превращается в разовое сопровождение нового сотрудника. Поэтому развитие института наставничества должно начинаться с ответа на вопрос: какой конкретный результат должен быть достигнут к концу адаптационного периода.

Наиболее высокий аналитический вес имеет отсутствие КРІ, поскольку эта проблема отмечается во всех пяти источниках. Если орган власти не измеряет срок адаптации, качество первых служебных документов, динамику самостоятельности и удовлетворенность молодого специалиста, он не может определить, работает ли наставничество как институт. Следовательно, формальное назначение наставника не равно действующей системе наставничества.

Для устранения выявленных проблем предлагается рассматривать наставничество как процесс с пятью управляемыми этапами. Каждый этап имеет конкретный результат, ответственного участника и контрольный документ. Такая модель позволяет уйти от общей формулировки «оказание помощи молодому специалисту» и перейти к управляемому адаптационному маршруту.



Рисунок 1. Практический цикл наставничества на государственной гражданской службе

Источник: разработано автором.

Предложенный цикл показывает, что наставничество не должно начинаться сразу с передачи поручений. Сначала необходимо определить исходный уровень молодого специалиста: знание нормативной базы, владение документооборотом, способность готовить проекты ответов, понимание структуры органа власти. После этого формируется индивидуальный план, в котором указываются конкретные задачи: освоить регламент, подготовить проект служебной записки, изучить порядок рассмотрения обращений, принять участие в подготовке аналитической справки.

В таблице 3 предложена карта KPI, которую можно применять в органе государственной власти при сопровождении молодых специалистов. Показатели разделены на входные, процессные, результативные и кадровые. Это позволяет оценивать не только факт проведения наставничества, но и его управленческий эффект.

Таблица 3. Карта показателей эффективности наставничества

Группа KPI	Показатель	Формула / способ оценки	Целевое значение	Управленческий смысл
входные	наличие индивидуального плана	да / нет	100% новых служащих	исключает стихийную адаптацию
процессные	регулярность встреч	число встреч в месяц	не менее 4	фиксирует реальную работу наставника
процессные	закрытие адаптационных задач	выполнено задач / всего задач $\times 100\%$	не менее 85%	показывает продвижение по плану
результативные	срок достижения самостоятельности	дней до выполнения типовой задачи без правок	до 60 дней	измеряет скорость профессионального вхождения
результативные	доля документов без существенных замечаний	документы без замечаний / всего документов $\times 100\%$	не менее 80%	оценивает качество прикладных навыков
кадровые	закрепляемость молодых специалистов	оставшиеся после 12 мес. / принятые $\times 100\%$	не менее 80%	отражает долгосрочный эффект адаптации
кадровые	удовлетворенность наставляемого	анкета 1–5 баллов	не ниже 4,2	показывает качество сопровождения

Источник: разработано автором с учетом проблематики, выделенной в [2–5].

Использование такой карты КРІ позволяет руководителю подразделения видеть, где именно возникает сбой: наставник не проводит встречи, молодой служащий не закрывает задачи, документы возвращаются с большим количеством замечаний или после завершения адаптации сотрудник не закрепляется в органе власти. Преимущество карты состоит в том, что она переводит наставничество в плоскость управленческой диагностики.

Важно, что показатели не должны использоваться только для контроля наставника. Их основная функция – выявление дефицитов системы. Например, если у нескольких молодых служащих увеличивается срок достижения самостоятельности, причина может заключаться не в наставниках, а в сложных регламентах, отсутствии базы типовых документов или перегруженности подразделения. Поэтому КРІ наставничества должны применяться вместе с анализом условий труда и организации процесса.

Электронный формат не должен заменять личную коммуникацию наставника и наставляемого, однако он позволяет фиксировать этапы адаптации, контролировать выполнение задач и накапливать практические материалы. Особенно важно это для органов власти с большим количеством территориальных подразделений, где единообразие адаптации затруднено.

Таблица 4. Структура цифровой карты наставничества

Раздел цифровой карты	Содержание	Ответственный	Практический результат
профиль наставляемого	образование, опыт, должность, начальные дефициты	кадровая служба	понимание стартовой позиции
индивидуальный план	задачи, сроки, контрольные точки	наставник и руководитель	управляемый маршрут адаптации
база знаний	регламенты, шаблоны документов, памятки	кадровая служба / подразделение	снижение повторяющихся вопросов
дневник встреч	дата, тема, результат, следующее действие	наставник	подтверждение реальной работы

Раздел цифровой карты	Содержание	Ответственный	Практический результат
оценка прогресса	КРІ, самооценка, оценка наставника	руководитель	измерение результата
итоговое решение	дальнейшее обучение, резерв, корректировка задач	руководитель и кадровая служба	связь адаптации с развитием

Источник: разработано автором с учетом идеи электронного формата наставничества [3].

Цифровая карта решает сразу несколько практических задач. Во-первых, она делает наставничество проверяемым: можно увидеть, какие встречи проведены и какие задачи выполнены. Во-вторых, она снижает зависимость результата от личной инициативы наставника, поскольку структура сопровождения становится единой. В-третьих, она позволяет накапливать типовые материалы, что особенно важно для молодых специалистов, работающих с регламентированными процедурами и большим количеством документов.

На основе проведенного анализа предлагается проектная схема развития института наставничества. Она включает четыре блока: регламентацию, мотивацию, методическое сопровождение и цифровизацию. Каждый блок связан с конкретным управленческим результатом, что позволяет использовать схему как основу для плана мероприятий в органе государственной власти.

Таблица 5. Проектная схема совершенствования наставничества

Направление	Мероприятие	Срок внедрения	Ответственный участник	Ожидаемый эффект
регламентация	утвердить положение о наставничестве и типовой план адаптации	1 месяц	кадровая служба	единые правила сопровождения
мотивация	учитывать наставничество при оценке служебной деятельности и поощрениях	1–2 месяца	руководитель органа / кадровая служба	рост заинтересованности наставников

Направление	Мероприятие	Срок внедрения	Ответственный участник	Ожидаемый эффект
методика	провести краткое обучение наставников по обратной связи и оценке прогресса	2 месяца	кадровая служба / учебный центр	повышение качества сопровождения
цифровизация	внедрить электронную карту наставничества и базу типовых документов	3–4 месяца	ИТ-служба и кадровая служба	прозрачность и накопление практики
оценка	ежеквартально анализировать КРІ наставничества по подразделениям	постоянно	руководитель подразделения	управленческая диагностика результатов
развитие	связывать итоги наставничества с обучением и кадровым резервом	постоянно	кадровая служба	переход от адаптации к профессиональному росту

Источник: разработано автором.

Предложенная схема показывает, что наставничество должно развиваться как управленческий проект. На первом этапе создается нормативная рамка, затем формируется мотивация наставников, далее вводятся методические инструменты и цифровая карта. После этого система должна регулярно оцениваться по показателям. Такой порядок важен, поскольку попытка сразу внедрить цифровую платформу без положения о наставничестве и КРІ приведет только к переносу формальности в электронную среду.

Главный управленческий вывод состоит в том, что наставничество должно быть встроено в полный кадровый цикл государственного органа. На входе оно связано с приемом и адаптацией служащего, в процессе – с обучением и обратной связью, на выходе – с оценкой самостоятельности, закрепляемостью и дальнейшим профессиональным развитием. Если наставничество ограничено только первыми неделями работы и не связано с последующим ростом, его эффект будет краткосрочным.

Проведенное исследование позволило определить, что развитие института наставничества на государственной гражданской службе должно опираться на измеримые результаты. Основными проблемами являются формализация наставничества, недостаточная мотивация наставников, отсутствие единой системы КРІ, слабая подготовка наставников к обучающей роли и недостаточная цифровая поддержка процесса.

Предложенная модель включает практический цикл наставничества, карту показателей эффективности, цифровую карту сопровождения и проектную схему внедрения. Ее применение позволяет перевести наставничество из общего кадрового лозунга в управляемую технологию адаптации и профессионального развития государственных гражданских служащих.

Наиболее значимым результатом развития наставничества должно стать не количество назначенных наставников, а сокращение периода профессионального вхождения, повышение качества выполнения служебных задач, закрепление молодых специалистов и сохранение профессионального опыта в органах государственной власти. Именно эти показатели должны рассматриваться как критерии эффективности института наставничества.

Список использованных источников:

1. Андриенко Л. М. Развитие института наставничества на государственной гражданской службе // Молодой ученый. — 2024. — № 51(550). — С. 49–52.
2. Ачилова А. Р., Панфилова А. С. Проблемы наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации // Студенческий вестник. — 2023. — № 45-4(284). — С. 8–11.
3. Леоненко Я. А. Наставничество в электронном формате: цифровая платформа для молодых специалистов на государственной гражданской службе // Государство. Политика. Социум : материалы XX Всероссийского симпозиума по устойчивому развитию территорий. — Екатеринбург, 2024. — С. 773–776.

4. Леоненко Я. А., Ваторопин А. С. Наставничество как фактор адаптации молодых специалистов на государственной гражданской службе // Государство. Политика. Социум: вызовы и стратегические приоритеты развития : материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. — Екатеринбург, 2024. — С. 422–429.

5. Лебедев А. Е., Соменкова Н. С. Наставничество как эффективная форма профессионального роста на государственной гражданской службе // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей X Международной научно-практической конференции. — Воронеж–Москва, 2025. — С. 175–179.