

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Алиева С.В., Жамборов А.А. Социально-правовые аспекты внедрения новых форматов наставничества в органах внутренних дел Российской Федерации // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 7. С. 38. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_7/Alieva.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_7/Alieva.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-7a-23.

УДК 364(075.8)

## **СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ НОВЫХ ФОРМАТОВ НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Алиева Светлана Викторовна**

доктор социологических наук,  
профессор кафедры менеджмента и предпринимательского права,  
Северо-Кавказский институт,  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации,  
г. Пятигорск, Российская Федерация

**Жамборов Анзор Анатольевич**

кандидат юридических наук,  
доцент кафедры Огневой подготовки,  
Северо-Кавказский институт повышения квалификации (филиал),  
Краснодарский университет МВД России  
г. Нальчик, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье анализируется феномен наставничества и дается теоретическое осмысление его реализации в органах внутренних дел Российской Федерации. Авторы обосновывают актуальность внедрения новых форматов института наставничества с целью интеграции молодых специалистов в корпоративную культуру органов внутренних дел и формирования профессиональной идентичности. Далее обосновывается, что основной смысл наставнической деятельности заключается в обеспечении четкого планирования и организации процесса работы с молодыми специалистами, благодаря внедрению социально-психологических методов и нормативно правовому регулированию. Особое значение приобретают социально-правовые аспекты регулирования процесса внедрения новых форматов института наставничества. В завершении авторы приходят к выводу, что успешное внедрение новой системы наставничества в органах внутренних дел позволит молодым сотрудникам быстрее интегрироваться в профессиональную среду и работать с полной

самоотдачей. Все это в конечном итоге повлияет на эффективность работы органов МВД, а главное снизит текучесть молодых кадров.

**Ключевые слова:** молодые специалисты, текучесть кадров, внедрение наставничества, социально-правовые аспекты, органы внутренних дел, профессиональная идентификация.

В современных условиях одним из приоритетных направлений кадровой политики в органах внутренних дел является обеспечение притока молодых специалистов. Вместе с тем, для того чтобы при вхождении в новую профессиональную среду они не испытывали трудностей, требуется его сопровождение, что предполагает наставническую деятельность.

Проблема внедрения новых форматов наставничества обусловлена необходимостью привлечения и удержания молодых кадров в организациях, в том числе и в органах МВД, где высока особенно высока текучесть кадров. Примечательно, что увольняются сотрудники в возрасте 22-25 лет после непродолжительной работы после трудоустройства. Такое явление получило название «джоб хоппинг». Так, по данным Росстата, численность работников младше 30 лет в России к 2022 году сократилась до исторического минимума (14,9% от всех занятых), что связано с одной стороны, с демографической ямой 1990-х. Однако есть и другие причины, повлиявшие на высокую мобильность молодых кадров. Так, по данным исследований «Сбераналитики» и «Работа.ру», проведенных в 2024, основными причинами увольнений молодых специалистов являются неготовность работодателя повышать зарплату (35%), профессиональное выгорание и стресс (34%), а также отсутствие карьерного роста (24%) [1].

Молодые специалисты могут уходить по собственному желанию из-за несоответствия ожиданий реальным условиям. Но также вполне логично предположить, что приток молодежи на государственную службу сокращается в связи с демографическим спадом. Однако в некоторых ведомствах, например, в Министерстве финансов РФ ситуация иная. Так, в Министерстве финансов РФ доля сотрудников до 40 лет составляет 62%, что указывает на привлекательность ведомства для молодежи благодаря современным механизмам подбора кадров. Следовательно, привлечение и удержание молодежи в большей степени зависит от проводимой кадровой политики [2].

Особенно высока текучесть молодых сотрудников в органах внутренних дел, МЧС и других структур, которые наиболее часто сталкиваются с жесткими условиями труда, бюрократией и ограниченными возможностями для карьерного роста. Намотившийся отток кадров, вызывает беспокойство и озабоченность в высших эшелонах власти. Так, спикер

Совета Федерации Валентина Матвиенко предложила пересмотреть подход к оплате труда сотрудников органов внутренних дел, увеличив финансирование на эти цели [2].

Безусловно, материальная мотивация является одним из важных инструментов влияния на приверженность молодых сотрудников организации, но еще не менее значимым, на наш взгляд, является социальное сопровождение. В этом плане можно с большой долей вероятности считать, что возникновение кадровых рисков обусловлено также недостаточной работой с кадрами в период адаптации.

Одним из основных инструментов эффективного вовлечения в профессиональную деятельность и интеграции в корпоративную культуру организации является наставничество. Под наставничеством принято понимать эффективное коммуникативное взаимодействие молодого специалиста и более опытного сотрудника, в ходе которого происходит передача профессионального опыта, преодоления барьеров в профессиональной деятельности, усвоение норм и культурных ценностей, принятых в организации.

Как отмечают М.Е. Чунина и А.И.Тихонов, наставничество обеспечивает успешную адаптацию молодого специалиста к профессиональной среде организации за счет специального сопровождения со стороны более опытного и профессионального сотрудника организации [3, с. 608-627]. Такое сопровождение профессиональной деятельности молодых специалистов органов внутренних дел (ОВД) должно быть направлено на снижение стресса, повышение профессиональной эффективности и предотвращение профессионального выгорания. Для этого необходимо применить комплекс мероприятий, учитывающих психологические, социальные и профессиональные аспекты службы. Ниже рассмотрены ключевые аспекты, методы и проблемы социально-психологического сопровождения.

В первую очередь для успешной адаптации к службе наставник должен оказать помощь в освоении профессиональных обязанностей, корпоративной культуры и норм поведения, чтобы снизить психологический дискомфорт при вхождении в профессию. Одновременно это будет способствовать минимизации негативного воздействия профессиональных стрессов, связанных с высокой ответственностью, ненормированным графиком и конфликтными ситуациями, что является важным для предотвращения профессионального выгорания.

Следующим этапом является формирование профессиональной идентичности. Как считают авторы Канунников Р.И., Рябова М.Г., профессиональная идентичность представляет собой интегративное качество личности, позволяющее осознать свое место в органах внутренних дел и оценить себя как профессионала, готового оказать помощь гражданам в сфере соблюдения их прав. На первоначальном этапе она может осознаваться как ношение формы сотрудника ОВД, выполнение строевых приемов и соблюдение устава. Поэтому задача

наставника сформировать личностно-смысловую основу выполнения профессиональной деятельности сотрудника органов внутренних дел [4, с. 17-18]. В свою очередь этому будет способствовать укрепление мотивации и чувство принадлежности к правоохранительной системе.

При выборе наставников, которые будут обеспечивать социально-профессиональное сопровождение новых сотрудников, рекомендуется обращать внимание на сотрудников, которые показали высокий уровень своих профессиональных достижений, лояльность организации, способность к саморазвитию и развитию других, способность строить эффективные коммуникации с сотрудниками, умение мотивировать других, ответственно относиться к порученным обязанностям. Как правило, кандидаты выбираются из числа опытных сотрудников (обычно с выслугой не менее 3–5 лет), обладающих высоким профессиональным уровнем, устойчивой репутацией и положительными морально-деловыми качествами. В качестве критериев отбора целесообразно выбрать: знание нормативной базы, умение работать в коллективе, лидерские качества, отсутствие дисциплинарных взысканий. Наставники закрепляются за молодыми сотрудниками приказом руководителя подразделения. Контроль за процессом осуществляют кадровые службы и психологи ОВД.

Подготовка наставников в органах внутренних дел (ОВД) - это системный процесс, направленный на развитие профессиональных, педагогических и психологических компетенций сотрудников, которые берут на себя роль наставников для молодых специалистов. Наставники играют ключевую роль в адаптации, профессиональном становлении и социализации новичков, помогая им освоить оперативно-служебные задачи и корпоративную культуру. Для этого организуются специальные курсы или семинары в образовательных учреждениях МВД или на базе территориальных органов.

Далее необходимо выбирать наиболее оптимальные виды наставнической деятельности, соответствующие задачам. Существуют следующие современные форматы наставничества: электронное наставничество (e-mentoring) на основе использования онлайн-платформ для консультаций, вебинаров или обмена опытом; коучинг, при котором фокусируется внимание на развитии лидерских качеств и самостоятельности наставляемого; «реверсивное наставничество» («обратное наставничество»), при котором молодые сотрудники делятся знаниями (например, в области IT) с опытными коллегами, «теневое наставничество», когда молодой специалист использует форму включенного наблюдения за работой наставника, изучая особенности его профессиональной деятельности и проектное наставничество, означающее совместную работу над конкретными задачами или проектами для передачи опыта [5, с. 105-107].

Следующий вопрос, который представляется важным, это как мотивировать наставников. Большинство работников организаций наставничество воспринимается как дополнительная функциональная нагрузка, поэтому перед внедрением данного института в организацию целесообразно продумать вопросы материального и морального поощрения специалистов, согласившихся принять статус наставника.

Материальное стимулирование наставников целесообразно осуществлять в виде ежемесячной надбавки к должностному окладу. При этом надбавка устанавливается в определенный период времени, когда осуществляется наставничество.

Нематериальная мотивация наставнической деятельности может осуществляться в следующих формах: проведение ведомственного конкурса «Лучший наставник» с соответствующим награждением победителей согласно условиям испытаний; награждение нагрудным знаком МВД России «Почетный наставник МВД»; пропаганда института наставничества посредством создания «Доски почета наставников» (в т.ч. в виртуальном формате); иные поощрения: объявление благодарности, награждение почетной грамотой.

Благодаря грамотной организации наставничества, адепта в более короткое время приспособливается к условиям существующей внутренней среды организации и интегрируется в ее корпоративную культуру, тем самым обеспечивается понимание особенностей межличностного общения в организации и принятие своей социальной роли.

Наставничество в органах внутренних дел (ОВД) представляет собой кадровую технологию, которая системно интегрируется в процесс управления персоналом для достижения профессиональных, организационных и социальных целей. Оно направлено на повышение эффективности подготовки кадров, снижение текучести и укрепление кадрового потенциала. Как кадровая технология, наставничество характеризуется структурированным подходом, включающим планирование, реализацию и контроль. Она обладает следующими характеристиками: системность, целевая направленность, инструментальность, интеграция с другими кадровыми процессами, измеримость результатов.

Системность означает, что наставничество встроено в систему профессиональной подготовки и адаптации сотрудников ОВД. Оно охватывает весь цикл работы с молодыми сотрудниками: от подбора и обучения до оценки их профессионального роста.

Целевая направленность состоит в реализации основных задач наставничества: адаптации новичков, передачи опыта, формирования профессиональных компетенций, снижения текучести кадров, тем самым способствуя достижению стратегических задач МВД, таких как повышение уровня дисциплины и эффективности службы.

Инструментальность наставничества заключается в использовании конкретных методов и основывается на стандартизированных процедурах. В качестве основных инструментов используются: индивидуальное сопровождение, практическое обучение, психологическая поддержка, контроль и обратная связь.

Интеграция с другими кадровыми процессами: наставничество связано с подбором кадров, профессиональной подготовкой, аттестацией и формированием кадрового резерва. Поддерживает развитие корпоративной культуры и профессиональной этики.

Наконец, измеримость результатов наставничества заключается в проведении оценочной процедуры. Оценка деятельности наставника связана с результатами его управления адаптацией и профессиональным развитием молодых специалистов. Она должна представлять собой совокупность методов, способствующих выявлению поведенческих моделей наставляемых, уровня усвоения корпоративной культуры служащих органов внутренних дел и следование лучшим традициям, принятым в данной сфере. Используются отчеты наставников, анкетирование подопечных и анализ служебных показателей.

Для достижения перечисленных характеристик наставничества и тем самым получения эффективных ее результатов необходимо следовать установленному порядку организации, проведению и контролю наставничества. В настоящее время нормативно-правовая база института наставничества в правоохранительных органах России регулируется рядом законодательных и ведомственных актов. Ключевыми документами, формирующими правовую основу наставничества, с учетом их актуальности на 2025 год, являются: Федеральный закон № 3-ФЗ от 07.02.2011 «О полиции» (с изменениями и дополнениями) [6]; Федеральный закон № 342-ФЗ от 30.11.2011 «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [7]; Приказ МВД России № 450 от 31.05.2013 «Об утверждении Положения о наставничестве в органах внутренних дел Российской Федерации» [8]; Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации» [9].

Рассмотрим более конкретно меры регулирования в соответствии с нормативно-правовой базой, принятой в органах внутренних дел. Федеральный закон № 3-ФЗ от 07.02.2011 «О полиции» (с изменениями и дополнениями) устанавливает общие принципы профессиональной подготовки и служебной деятельности сотрудников полиции. Так, статья 25 обязывает сотрудников совершенствовать профессиональные навыки, что подразумевает участие в программах наставничества для передачи опыта. Помимо этого косвенно регулирует наставничество как часть системы подготовки кадров.

Федеральный закон № 342-ФЗ от 30.11.2011 «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» регулирует порядок прохождения службы, включая профессиональное обучение и адаптацию сотрудников. Статья 36 подчеркивает необходимость профессиональной подготовки, в том числе через наставничество для молодых сотрудников, устанавливает правовые основы для назначения наставников и их ответственности.

Приказ МВД России № 450 от 31.05.2013 «Об утверждении Положения о наставничестве в органах внутренних дел Российской Федерации» является основным документом, регулирующим институт наставничества в МВД. Он определяет наставничество как форму профессионального обучения, направленную на адаптацию, развитие навыков.

Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации» предполагает решение следующих концептуальных задач: определить единую терминологию в сфере наставничества в Российской Федерации; обобщить реализуемых в Российской Федерации наставнических практик; формировать единые подходы к реализации наставничества в Российской Федерации; совершенствовать механизмы деятельности федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, субъектов экономической деятельности, организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и организаций социальной сферы, направленной на развитие наставничества в Российской Федерации [10].

Таким образом, основной смысл наставнической деятельности заключается в обеспечении четкого планирования и организации процесса работы с молодыми специалистами, благодаря внедрению социально-психологических методов и нормативно правовому регулированию. Оценочные мероприятия по выявлению результатов наставнической деятельности могут обеспечить следующие позитивные изменения: скорректировать программу наставнической деятельности, повысить мотивацию наставника, разработать программы тренингового обучения для коррекции профессиональных навыков, как самих наставников, так и их подопечных. Основное преимущество внедрения новой системы института наставничества в органах внутренних дел заключается в том, что молодые сотрудники быстрее интегрируются в среду организации, почувствуют себя значительно увереннее и будут работать с полной самоотдачей. Это в конечном итоге повлияет на эффективность работы органов МВД, снизит текучесть молодых кадров.

### Список литературы

1. Названы главные причины увольнения россиян. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/674da0639a794705f1603a02> (дата обращения: 12.05.2025).
2. Огромная текучесть кадров в МВД // Российская газета. 24.06.2024. URL: <https://sovross.ru/2024/06/24/peresmotret-prezhnie-podhody/#comments> (дата обращения: 25.05.2025).
3. Чунина М.Е, Тихонов А.И. Развитие системы наставничества как важный элемент адаптации персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 8. С. 608-627.
4. Канунников Р.И., Рябова М.Г. Развитие профессиональной идентичности сотрудников органов внутренних дел с различным локусом контроля // Психолог. 2023. № 3. С.17-25.
5. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92-112.
6. Федеральный закон № 3-ФЗ от 07.02.2011 «О полиции». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110165/) (дата обращения: 10.05.2025).
7. Федеральный закон «О службе в органах внутренних дел Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 30.11.2011 № 342-ФЗ (последняя редакция). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122329/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122329/) (дата обращения: 10.05.2025).
8. Приказ МВД России № 450 от 31.05.2013 «Об утверждении Положения о наставничестве в органах внутренних дел Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/55021189/> (дата обращения: 11.05.2025).
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/> (дата обращения: 23.05.2025).
10. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 г. и плана мероприятий по её реализации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/> (дата обращения: 22.04.2025).

# **SOCIAL AND LEGAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF NEW MENTORING FORMATS IN THE INTERNAL AFFAIRS BODIES OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**Alieva Svetlana Viktorovna**

Doctor of Sociological Sciences,  
Professor of the Department of Management and Business Law,  
The North Caucasus Institute,  
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration in  
Pyatigorsk, Russian Federation

**Zhamborov Anzor Anatolyevich**

Ph.D. of Juridical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Fire Training,  
North Caucasus Institute of Advanced Training,  
Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia  
Nalchik, Russian Federation

**Abstract.** The article analyzes the phenomenon of mentoring and provides a theoretical understanding of its implementation in the internal affairs bodies of the Russian Federation. The authors substantiate the relevance of introducing new formats of the mentoring institute in order to integrate young specialists into the corporate culture of the internal affairs bodies and form a professional identity. Further, it is substantiated that the main meaning of mentoring activities is to ensure clear planning and organization of the process of working with young specialists, thanks to the introduction of socio-psychological methods and normative legal regulation. Of particular importance are the social and legal aspects of regulating the process of introducing new formats of the mentoring institute. In conclusion, the authors come to the conclusion that the successful implementation of the new mentoring system in the internal affairs agencies will allow young employees to integrate into the professional environment more quickly and work with full dedication. All this will ultimately affect the efficiency of the work of the Ministry of Internal Affairs agencies, and most importantly, will reduce the turnover of young personnel.

**Key words:** young professionals, staff turnover, introduction of mentoring, social and legal aspects, internal affairs agencies, professional identification.

## **References**

1. The main reasons for the dismissal of Russians are named. Access mode: <https://www.rbc.ru/life/news/674da0639a794705f1603a02> (date of access 12.05.2025).
2. Huge staff turnover in the Ministry of Internal Affairs // Rossiyskaya Gazeta. 24.06.2024. Access mode: <https://sovross.ru/2024/06/24/peresmotret-prezhnie-podhody/#comments> (date of access 25.05.2025).
3. Chunina M.E., Tikhonov A.I. Development of the mentoring system as an important element of personnel adaptation // Moscow Economic Journal. 2019. № 8. P. 608-627.
4. Kanunnikov R.I., Ryabova M.G. Development of professional identity of employees of internal affairs bodies with different locus of control // Psychologist. 2023. № 3. P. 17-25.
5. Karen M.V. Modern mentoring: new features of traditional practice in organizations of the 21st century // STAGE: economic theory, analysis, practice. 2016. № 5. P. 92-112.
6. Federal Law № 3-FZ of 07.02.2011 «On the Police». Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_110165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110165/) (date of access 10.05.2025)
7. Federal Law «On Service in the Internal Affairs Bodies of the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation» dated 30.11.2011 № 342-FZ

(latest revision). Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122329/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122329/) (date of access 10.05.2025).

8. Order of the Ministry of Internal Affairs of Russia № 450 of 31.05.2013 «On approval of the Regulation on mentoring in the internal affairs bodies of the Russian Federation». Access mode: <https://base.garant.ru/55021189/> (date of access 11.05.2025).

9. Order of the Government of the Russian Federation of May 21, 2025 № 1264-r «On approval of the Concept for the development of mentoring in the Russian Federation for the period up to 2030 and the action plan for its implementation» Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/> (date of access 23.05.2025).

10. Order of the Government of the Russian Federation of May 21, 2025 № 1264-r «On approval of the Concept for the development of mentoring in the Russian Federation for the period up to 2030 and the action plan for its implementation» Access mode: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/411951838/> (date of access 22.04.2025).