

Научная статья

УДК 37

doi 10.46741/2686-9764.2025.70.2.010



Актуальные вопросы функционирования института наставничества в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы: взгляд сотрудников

АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ ЕФИМЕНКО

Томский институт повышения квалификации работников ФСИН России,
Томск, Россия, AAE.13@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0589-1116>

ОЛЕГ МИХАЙЛОВИЧ ПИСАРЕВ

Томский институт повышения квалификации работников ФСИН России,
Томск, Россия, ti.okspvr@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3559-6524>

Реферат

Введение: в статье предпринята попытка актуализации ряда проблемных вопросов, связанных с функционированием института наставничества в учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания. В контексте воспитательной работы с персоналом пенитенциарного ведомства определяются цели и задачи наставнической деятельности. Акцентируется внимание на нормативно-правовой и социальной составляющих процесса наставничества, многообразии реализуемых функций. Констатируется, что наставничество представляет собой важный и эффективный инструмент, способствующий оптимальной адаптации молодых специалистов к условиям современной пенитенциарной деятельности. *Цель:* определение проблемных областей деятельности института наставничества в уголовно-исполнительной системе на современном этапе путем комплексной оценки отношений наставника и подшефного. *Методы:* метод анализа литературных источников, психологический вербально-коммуникативный метод, анкетирование. В качестве респондентов выступили 542 сотрудника уголовно-исполнительной системы, представленные двумя фокус-группами. *Результаты:* при организации наставнической деятельности важно сочетание организационных, правовых, социальных, психолого-педагогических факторов, учет которых позволяет найти наиболее оптимальные формы работы наставника с подшефным. Установлено, что для наставника важны дисциплинированность, коммуникабельность, правовая грамотность, сформированная готовность обучать. Выявлено, что занятия с имитацией выполнения служебных задач, контроль за исполнением служебных поручений по направлению деятельности, регулярные информирование и индивидуальные беседы являются наиболее эффективными формами наставнической деятельности. Определено, что эффективность взаимоотношений наставника и подшефного заключается в создании рациональной модели служебного поведения, в основе которой лежит практико-ориентированный подход к молодому сотруднику. Даны предложения по повышению роли института наставничества в уголовно-исполнительной системе. *Выводы:* констатируется, что институт наставничества играет важную роль в служебной деятельности. Интеграция административных, социальных, психолого-педагогических и методических компонентов позволяет сформировать эффективную модель взаимодействия наставника и подшефного. Это позволит повысить потенциал проводимой воспитательной работы с персоналом, в основе которой лежат принципы профессиональной преемственности и укрепления служебных традиций.

Ключевые слова: сотрудник уголовно-исполнительной системы; воспитательная работа; институт наставничества; наставник; подшефный; служебная деятельность; профессиональное становление.

5.8.1. Общая педагогика, история педагогики и образования.

Для цитирования: Ефименко А. А., Писарев О. М. Актуальные вопросы функционирования института наставничества в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы: взгляд сотрудников // Пенитенциарная наука. 2025. Т. 19, № 2 (70). С. 200–208. doi 10.46741/2686-9764.2025.70.2.010.

Original article

On Functioning of the Mentoring Institution in the Penitentiary System: the View of Employees

ALEKSANDR A. EFIMENKO

Tomsk Institute for Advanced Training of Employees of the Federal Penitentiary Service, Tomsk, Russia, AAE.13@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0589-1116>

OLEG M. PISAREV

Tomsk Institute for Advanced Training of Employees of the Federal Penitentiary Service, Tomsk, Russia, ti.okspvr@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3559-6524>

Abstract

Introduction: the article attempts to update a number of problematic issues related to the functioning of the mentoring institution in facilities and bodies executing criminal penalties. In the context of educational work carried out with the staff of the penitentiary department, the goals and objectives of mentoring activities are determined. Attention is focused on regulatory and social components of the mentoring process and the variety of functions performed. It is stated that mentoring is an important and effective tool that contributes to the optimal adaptation process of young professionals to the conditions of modern penitentiary activities. *Purpose:* to identify problematic areas of activity of the mentoring institution in the penitentiary system at the present stage and to determine the effectiveness of the work carried out by means of a comprehensive assessment of mentor-mentee relationships. *Methods:* a method of literary sources analysis, a psychological communicative method, and a survey. The survey covered 542 people divided into two focus groups. *Results:* when implementing mentoring activities, it is important to combine organizational, legal, social, psychological and pedagogical factors. It is established that discipline, sociability, legal erudition, and willingness to teach are of paramount importance for mentors. It is revealed that practice-focused lessons, monitoring of the execution of service duties, regular individual conversations are the most effective forms of mentoring. It is determined that the effectiveness of the mentor-mentee relationship depends on a rational model of official behavior based on a practice-oriented approach to a young employee. Some ways of increasing the role of the mentoring institution in the penal system are proposed. *Conclusion:* it is stated that in modern realities, the mentoring institution plays an important role in solving problems related to the personnel and organizational aspects of professional activity in the penal system. It is determined that the integration of administrative, social, psychological, pedagogical and methodological components in the implementation of mentoring activities makes it possible to form an effective mentor-mentee interaction model. This will significantly increase capacities of educational work with staff, based on key principles of supporting professional continuity and strengthening service traditions.

Key words: penal system employee; educational work; mentoring institution; mentor; mentee; professional activity; professional development.

5.8.1. General pedagogy, history of pedagogy and education.

For citation: Efimenko A.A., Pisarev O.M. On functioning of the mentoring institution in the penitentiary system: the view of employees. *Penitentiary Science*, 2025, vol. 19, np. 2 (70), pp. 200–208. doi 10.46741/2686-9764.2025.70.2.010.

Введение

В настоящее время одним из векторов развития уголовно-исполнительной системы Российской Федерации является повышение качества подготовки специалистов, работающих в учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания [1]. Работа в данном направлении подразумевает скоординированные действия должностных лиц всех уровней по непрерывному и дифференцированному подходу к различным категориям работников уголовно-исполнительной системы в целях их профессионального становления. Ежегодно на службу приходит значительное число молодых сотрудников, с которыми проводится обширный комплекс различных мероприятий в сфере государственно-политического (общественно-политического), духовно-нравственного и патриотического воспитания [2]. В этой связи большая роль отводится подготовке специалистов пенитенциарного профиля, представляющей собой целенаправленный процесс, ориентированный на систематическое приобретение профессиональных компетенций, необходимых для эффективного выполнения задач, возложенных на пенитенциарную службу. Указанная деятельность определена приказом ФСИН России от 13.06.2023 «Об утверждении Порядка организации подготовки кадров для замещения должностей в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации» и направлена на формирование высокопрофессионального кадрового состава, способного эффективно решать задачи, стоящие перед Федеральной службой исполнения наказаний. Институт наставничества [3] определяется как важный, практико-ориентированный элемент целостной системы подготовки кадров в уголовно-исполнительной системе [4]. Ряд исследователей полагает, что с помощью активного использования системы наставничества возможно достичь постоянства кадрового состава. При этом система наставничества должна иметь определенную степень привлекательности для наставников, а также возможность давать объективную оценку достижений адаптанта [5].

Реализация наставничества в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом от 19.07.2018 № 197-ФЗ «О службе в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации и о внесении изменений в Закон Российской Федерации “Об учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания в виде лишения свободы”», приказами ФСИН России от 30.12.2022 № 948 «Об утверждении Концепции воспитательной работы с работниками уголовно-исполнительной системы Российской Федерации на период до 2030 года», от 17.07.2024 № 535 «Об утверждении Порядка организации кадровой работы, в том числе воспитательной работы, в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы Российской Федерации», от 05.12.2024 № 851 «Об утверждении порядка организации индивидуального обучения сотрудника уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, переведенного на вышестоящую, равнозначную или нижестоящую должность

в уголовно-исполнительной системе Российской Федерации, соответствующую иному функциональному назначению либо направлению деятельности», от 13.01.2025 № 5 «Об утверждении порядка организации индивидуального обучения сотрудника уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, проходящего испытание, изучения его личных и деловых качеств и Порядка оценки результатов индивидуального обучения сотрудника уголовно-исполнительной системы Российской Федерации, прошедшего испытание», а также иными локальными нормативными актами учреждений и органов ФСИН России.

Наставничество является важной частью воспитательной работы, под которой в соответствии с приказом Минюста Российской Федерации от 17.06.2024 № 535 «Об утверждении Порядка организации кадровой работы, в том числе воспитательной работы в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы Российской Федерации» понимается комплекс информационно-пропагандистских, индивидуально-психологических, правовых, социально-экономических, морально-этических, культурно-досуговых, спортивно-массовых и иных мероприятий, направленных на сохранение и укрепление традиционных российских духовно-нравственных ценностей, и профилактику нарушений служебной дисциплины. Наставничество является одним из важнейших направлений деятельности Федеральной службы исполнения наказаний в работе с сотрудниками. Это позволяет говорить о важности имеющейся нормативно-правовой базы в контексте рассматриваемого нами вопроса [6].

Институт наставничества предполагает передачу знаний и навыков от более квалифицированных лиц менее квалифицированным, а также содействие их профессиональному становлению, под которым понимается процесс направленного и закономерного развития и саморазвития личности, определение своего места в мире профессий, реализация себя в профессии и самоактуализация своего потенциала для достижения вершин профессионализма [7]. Также следует акцентировать внимание на социальной составляющей наставничества, поскольку данный вид деятельности характеризуется целым рядом социальных функций, каждая из которых обладает определенной характеристикой (интегративной, воспроизводящей, регулятивной, коммуникативной, гуманистической, культурной, социально-политической, социализирующей) [8].

Таким образом, на современном этапе развития уголовно-исполнительной системы наставничество является одним из эффективных инструментов адаптации молодых специалистов к условиям пенитенциарной действительности и выполнению служебных обязанностей в строгом соответствии с действующим законодательством, а также сохранения профессиональных традиций в служебной деятельности.

Эмпирическая часть

Для изучения эффективности института наставничества на современном этапе развития уголовно-исполнительной системы, на базе Томского института

повышения квалификации работников Федеральной службы исполнения наказаний с сентября 2023 г. по октябрь 2024 г. было проведено эмпирическое исследование. В качестве респондентов выступили 542 ($n = 542$) сотрудника, проходящих обучение (профессиональное образование, профессиональную переподготовку, повышение квалификации) в институте.

Теоретическим базисом исследования выступил метод анализа нормативно-правовых и литературных источников. Был приведен скрининг научных публикаций по рассматриваемому вопросу, что позволило получить более детальное представление о теме исследования.

Для эмпирической части исследования разработана авторская анкета, включающая 21 закрытый и открытый вопрос, структурированный в два блока. Первый блок был направлен на выяснение социально-демографических и профессионально-служебных данных опрашиваемых, второй – включал вопросы, направленные на изучение мнений сотрудников относительно наставнической деятельности в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы.

Было предположено, что эффективность индивидуального обучения молодых сотрудников определяется функционированием специфической модели в диаде взаимоотношений «наставник – подшефный», значимыми составляющими которой являются социальный аспект (вхождение молодого специалиста в новую для него социальную группу с учетом динамики выстраивания служебных взаимоотношений), профессиональный аспект (степень профессионализма наставника), морально-психологический аспект (учет эмоционального состояния участников воспитательного процесса, этическая ответственность за результат работы, формирование позитивной профессиональной модели поведения).

Для проведения анкетирования и последующей обработки полученных результатов респонденты были разделены на две фокус-группы, основанием формирования которых являлся имеющийся опыт работы в уголовно-исполнительной системе.

Фокус-группа 1 – сотрудники, проходящие обучение по образовательной программе «Профессиональное обучение граждан, впервые принятых на службу в уголовно-исполнительную систему» (лица, имеющие стаж службы до одного года), – 248 человек ($n = 248$).

Фокус-группа 2 – сотрудники, имеющие стаж службы от одного года и более (сотрудники отделов безопасности исправительных учреждений, отделов режима СИЗО, оперативных отделов исправительных учреждений, СИЗО, начальники отрядов, сотрудники психологических лабораторий исправительных учреждений, СИЗО, сотрудники кадровых подразделений, отделов охраны, по конвоированию), – 294 человека ($n = 294$).

Изучение личности традиционно принято начинать с социально-демографической характеристики. Использование данных показателей по отношению к одной группе (подгруппе) позволяет составить усредненный портрет личности. Более того, психологи-

ей и педагогикой выявлены многие закономерности, позволяющие учитывать особенности сотрудников разного пола, возраста, образовательного уровня и т. п., которые могут быть использованы в профессионально-служебной деятельности при постановке и решении конкретных служебных задач.

Анализ выборки свидетельствует об относительно равных долях сотрудников женщин (46 %) и мужчин (54 %) в целевой группе лиц, имеющих стаж службы в уголовно-исполнительной системе до одного года (фокус-группа 1). В фокус-группе 2 доля мужчин составляет значительное большинство – 71,4 %, женщин – 28,6 %.

Все опрошенные фокус-группы 1 находятся в возрастной группе до 45 лет. Большинство из них – это лица молодого возраста от 18 до 25 лет (46,8 %), далее – лица в возрасте от 25 до 30 лет (24,2 %), от 30 до 35 лет (19,3 %), от 35 до 40 лет и от 40 до 45 лет – по 4,8 % соответственно.

В фокус-группе 2 разделение респондентов по возрастным группам выглядит следующим образом: от 18 до 25 лет – 6,1 %; от 25 до 30 лет – 13,9 %; от 30 до 35 лет – 37,1 %; от 35 до 40 лет – 25,9 %; от 40 до 45 лет – 16,3 %; свыше 45 лет – 7,5 %.

41,9 % респондентов фокус-группы 1 имеет высшее образование, 30,6 % – среднее специальное, 23,4 % – среднее профессиональное, 4,1 % – среднее. Высшее образование имеют большинство сотрудников из фокус-группы 2 (89,1 %), среднее специальное – 8,8 %, среднее профессиональное – 5,1 %.

Стаж службы в уголовно-исполнительной системе у сотрудников фокус-группы 1 составляет до одного года. Вариативность стажа службы в фокус-группе 2 выглядит следующим образом: лица, имеющие стаж службы до одного года – 2 %; от 1 года до 5 лет – 17,7 %; от 5 до 10 лет – 24,8 %; от 10 до 15 лет – 27,6 %; от 15 до 20 лет – 18,4 %; свыше 20 лет – 9,2 %.

Таким образом, анализ социально-демографических данных позволил составить примерный портрет подшефного. Это молодой человек (мужчина или женщина), поступивший на службу в возрасте до 30 лет, имеющий в большинстве случаев высшее образование. Портрет сотрудника, который может выступить наставником, следующий: мужчина в возрасте от 25 до 45 лет, имеющий высшее образование и стаж службы от 10 до 20 лет.

Как известно, Концепция развития уголовно-исполнительной системы до 2030 года требует от сотрудников знания нормативных правовых актов, реализующих пенитенциарную политику государства, поэтому важным обстоятельством является постоянное взаимодействие наставника и подшефного в вопросах анализа нормативных правовых актов, касающихся отбывания наказания разных категорий осужденных, а также подозреваемых и обвиняемых.

Особую роль приобретает знакомство подшефного с личным составом учреждения. В частности, респонденты обеих фокус-групп отмечают тот факт, что наставник познакомил их в первый рабочий день с сотрудниками подразделения, а также с теми сотрудниками, с которыми общение происходит постоянно по

роду занятий (37 % и 29,2 % соответственно). Респонденты фокус-группы 1 признают, что наставник их ни с кем не познакомил – 13 %, в фокус-группе 2 данный показатель составил 9 %.

Не вызывает сомнения тот факт, что формирование знаний, ценностей, правовых установок и чувств по отношению к существующей пенитенциарной действительности требует постоянного контакта между различными отделами и службами исправительного учреждения, которые обеспечивают соблюдение порядка и условий отбывания наказаний, а также эффективное использование средств исправления осужденных.

Основополагающую роль в служебной деятельности играет умение наставника давать правильные ответы на вопросы подшефного, применять правовые нормы на практике.

Исследование показало, что наставник мог дать ответы на вопросы подшефных практически всегда, на это указали 63 % респондентов фокус-группы 1 и 50,4 % – фокус-группы 2.

Около половины (48,3 %) респондентов фокус-группы 1 подчеркнули, что наставник каждый раз давал обратную связь по результатам работы, обосновывал целесообразность тех или иных действий по направлениям служебной деятельности.

Аналогичный показатель для респондентов фокус-группы 2 составил 58,6 %. Достаточно большое количество опрошенных обеих фокус-групп (29 % и 21 % соответственно), указали, что результаты их работы подводились раз в неделю, вне зависимости от окончания задания.

Полученные результаты показывают, что наставнику важно учитывать индивидуально-психологические особенности подшефных, деятельность которых с одной стороны, направлена на исправление и ресоциализацию осужденных, а с другой – включает контроль за их поведением, исполнением ими обязанностей, ограничений и запретов, угрозу собственной безопасности.

Подчеркнем, что инициатива общения в одинаковой мере исходила как от наставника, так и подшефного (50 % на 50 %, в зависимости от инициатора общения). В данном ключе этот показатель составил 53,2 % в фокус-группе 1 и 51,7 % в фокус-группе 2.

Практические исследования показывают, что создание атмосферы доверия и взаимопонимания в коллективе достигается коммуникацией [9]. У руководителей, которые прислушиваются к мнению своих подчиненных, четко структурирована служебная деятельность. Производительность труда наставника увеличивается, что позволяет уделить большее внимание подшефным.

По мнению респондентов фокус-группы 1, результаты наставничества проявляются в эффективном выполнении конкретных поручений – 30,6 %, в формировании самостоятельности наставляемого – 30,6 %. В свою очередь, 35 % респондентов фокус-группы 2 в основном отмечают положительную мотивацию наставляемого к службе. Полагаем, что наставнику важно соблюдать золотую середину, то есть, с одной стороны, выбирать эффективные правовые методы

воздействия на подшефных, а с другой – создавать условия для саморазвития и формирования самостоятельности наставляемого, где немаловажная роль отводится умению быть честным и брать на себя ответственность за принятые решения.

Проведенное исследование показало, что абсолютное большинство (92 %) сотрудников, входящих в фокус-группу 1, не имеют опыта работы в качестве наставника, 56,8 % респондентов фокус-группы 2 такой опыт имеют. Данное обстоятельство связано с тем, что в фокус-группу вошли сотрудники, имеющие стаж службы до одного года.

К следующему существенному показателю, характеризующему эффективность работы института наставничества, следует отнести уровень подготовки наставника [10]. Респондентам было предложено указать перечень профессиональных навыков, которыми, по их мнению, должен обладать наставник. Следует отметить, что классическая модель наставничества подразумевает, что наставник не является частью административной иерархии, выстроенной над подопечным. Это, в первую очередь, старший товарищ, обладающий большими знаниями и опытом [11]. Молодые сотрудники (фокус группа 1) в числе приоритетных назвали следующие: большой практический опыт, профессионализм в своей сфере (наличие данного навыка у наставника считают первостепенным 37,1 % опрошенных), выраженные организаторские качества (методичность, учение четко планировать, дисциплинированность, пунктуальность) – 24,8 %, компетентность, которая заключается в знании нормативно-правовой базы (21 %), ответственность (13,1 %). К числу незначимых были отнесены такие качества, как взаимопомощь, рассудительность, порядочность (по 1,1 %).

Несколько иная картина наблюдается у респондентов фокус-группы 2. Ими были выделены следующие значимые качества, способствующие эффективной наставнической деятельности: большой практический опыт, профессионализм в своей сфере (42,5 %), коммуникабельность (27,9 %), знание нормативно-правовых документов, регламентирующих служебную деятельность (25,2 %), ответственность (22,7 %). Не представляющими особой значимости действующие сотрудники назвали такие качества, как саморазвитие (1,4 %), умение оптимизировать свою работу (1 %), владение программным обеспечением, владение психологическими навыками, а также поддержание опрятного внешнего вида (по 0,7 %). Как можно заметить, существуют определенные различия во взглядах между молодыми и опытными сотрудниками, касающихся значимых качеств, которыми должен обладать наставник. Однако и те, и другие единодушны, что определяющим качеством, которое будет способствовать успешному наставничеству, является высокий уровень квалификации сотрудника, ответственного за данный вид работы.

Не менее интересным было получить представление о том, какими качествами, по мнению респондентов, должен обладать подшефный. Как приоритетные респонденты фокус-группы 1 указали качества, так

или иначе относящиеся к волевому и мотивационному компонентам (целеустремленность, упорство, желание работать, заинтересованность в дальнейшей профессиональной деятельности) – 30,6 %; к сфере знаний – 19,3 %, в области коммуникации (открытость в контактах, умение работать и общаться в команде, доброжелательность) – 14,5 %. К числу наименее важных качеств подшефного молодые сотрудники отнесли самоконтроль, решительность, инициативность, саморазвитие, честность (каждое из указанных качеств набрало менее 3 %).

Схожая картина наблюдается при анализе ответов респондентов фокус-группы 2. Первое место по степени значимости, так же как и у молодых сотрудников, занимают качества, относящиеся к волевой и мотивационной сфере (целеустремленность, обучаемость, трудолюбие, мотивированность, заинтересованность в результатах в своей деятельности), – 32 %, на второе – коммуникативные качества (23,8 %). Такое качество, как ответственность (под ним действующие сотрудники понимали готовность выполнения функциональных обязанностей лучшим образом, учет последствий, которые могут повлечь решения или действия самого человека, умение принимать решения в сложных ситуациях отметили 18,3 % респондентов. В то же время эмоциональный интеллект, стремление к карьерному росту, решительность, патриотизм в меньшей степени актуальны при проведении наставнической работы с подшефным (суммарный показатель составил 5,1 %). Мы можем говорить о том, что сотрудники, выступающие в роли наставников в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы, так или иначе анализируют соответствие подшефных тем качествам, которые должны являться частью адаптационного процесса в русле служебной деятельности [12].

Один из вопросов анкеты касался типа информации, которую необходимо довести наставнику до своего подшефного для того, чтобы облегчить его вхождение в должность. Как известно, наличие объективной информации в процессе пенитенциарной деятельности позволяет получить сотрудникам полную картину оперативной обстановки в учреждении, а также грамотно ее оценить, что способствует более быстрой профессиональной адаптации [13]. В качестве наиболее значимой информации респонденты фокус-группы 1 назвали знание законов, иных нормативно-правовых актов, документов, регламентирующих служебную деятельность в учреждениях и органах, исполняющих уголовные наказания (25,8 %). На второе место молодые сотрудники поставили вопросы, связанные с получением информации, касающейся особенностей прохождения службы в целом, а также функциональных обязанностей по занимаемой должности (16,1 %). Также для них важны специфика работы отдела, в котором они проходят службу, особенности структур рабочего графика (14,5 %). Наименее значимая информация, по мнению респондентов группы 1, связана с действиями (выработкой алгоритма) при возникновении внештатных, экстремальных ситуаций, существующими обычаями и традициями в служебном коллективе, а также информация, рас-

крывающая этику служебного поведения, корпоративный этикет (1,6 %).

Что касается действующих сотрудников, имеющих большой стаж службы, то они считают, что в первую очередь подшефному необходимы знания, касающиеся деятельности конкретного структурного подразделения, в которое пришел сотрудник (21,7 % респондентов фокус-группы 2). На второе место сотрудники поставили информацию о правовых документах, определяющих современную уголовно-исполнительную политику (20,6 %), на третье – сведения о функциональных обязанностях молодого сотрудника (16,5 %). Хотелось бы обратить внимание на то, что сотрудники, готовые выступить наставниками, в плане информационного обеспечения обратили бы внимание на особенности взаимодействия с осужденными и лицами, содержащимися под стражей (11,8 %), в том числе с приведением примеров из своей практической деятельности, а также знакомство молодого сотрудника с коллегами (например, обмен контактными данными) – 10,8 %. Информация, касающаяся этики служебного поведения, общего культурного развития для наставников представляется наименее актуальной (3,4 %).

Заслуживает внимания проблемная область, связанная с определением наиболее эффективных форм работы с наставляемыми (подшефными). Молодые сотрудники в качестве приоритетных назвали практические занятия с имитацией выполнения служебных задач, а также исполнение служебных поручений по направлению деятельности (24,2 %). Второе место по степени значимости заняли беседы наставников с подшефными (17,7 %). Также молодые сотрудники считают важными информирование об оперативной обстановке в учреждении в целом и ситуации в конкретном подразделении в частности, оперативные консультации по текущим вопросам, возникающим в служебной деятельности, оказание индивидуальной помощи (12,9 %). К менее эффективным формам работы респонденты фокус-группы 1 отнесли использование аудио- и видеометодов, а также организацию досуга во внеслужебное время (менее 2 %).

Иная ситуация наблюдается в фокус-группе 2. Так, первостепенным сотрудники считают проведение бесед с подшефными об особенностях службы в конкретном пенитенциарном учреждении, обязанностях по занимаемой должности (29,3 %). Решение практических задач также представляется важной формой работы наставника с подшефным (23,1 %). В решении повседневных служебных задач большую роль играют пример наставника, обращение к опыту наиболее квалифицированных сотрудников, ветеранов уголовно-исполнительной системы (16,3 %). К неэффективным формам работы респонденты фокус-группы 2 отнесли аудио- и видеометоды, а также проведение мероприятий, направленных на повышение культурного и образовательного уровня молодых сотрудников во внеслужебное время (2,8 %).

В заключение респондентам было предложено сформулировать рекомендации для эффективной наставнической деятельности. К сожалению, большая часть респондентов не высказала никаких пред-

ложений по данному вопросу (82,9 % респондентов фокус-группы 1 и 69,4 % – фокус-группы 2). Из предложенных путей повышения роли института наставничества отметим следующие:

- материально-финансовая составляющая (проработка вопроса, связанного с доплатой за наставническую деятельность, материальным стимулированием, поощрением за конкретные достижения). На важность данного вопроса обратили внимание более 70 % респондентов из тех, кто так или иначе проявил активность при ответе на последний пункт анкеты;

- временной фактор (выделение времени на наставничество для непосредственной работы с подчиненным, не в ущерб личному, контроль над подшефным, постоянный контакт с ним, недопущение снижения установленного срока наставничества в случае возникновения у молодого сотрудника каких-либо проблем в процессе службы);

- психологический аспект, связанный с учетом индивидуально-психологических особенностей личности подшефного, с последующей разработкой алгоритма индивидуальной работы с ним (в том числе в тесном контакте с психологической службой);

- оценка социального и профессионального концепта служебной деятельности, связанной с назначением наставниками самых опытных и ответственных сотрудников, формирование корпоративной культуры в системе отношений «наставник – подчиненный», проведение уроков мастерства, учебно-методических сборов наставников для обмена опытом и решения насущных проблем в этой области.

Выводы

Анализ полученных данных позволяет прийти к выводу о том, что институт наставничества эффективен в решении ряда проблем организационного и кадрового характера, существующих в современных реалиях функционирования отечественной пенитенциарной системы, а именно: недостаток профессиональных знаний и опыта, трудности в социально-служебной сфере, наличие адаптационных препятствий в конкретном служебном подразделении, затруднения, связанные с формированием и повышением мотивации, отсутствие опоры на профессиональные традиции.

Установлено, что при осуществлении наставнической деятельности принципиальное значение имеет учет комплекса составляющих организационного, правового, социального и психолого-педагогического характера, которые позволяют применять на практике наиболее эффективные формы работы. К таким

составляющим однозначно можно отнести оценку индивидуально-психологических особенностей наставников и подшефных, уровень подготовки наставника и имеющиеся у него инструменты передачи профессионального опыта и знаний, а также внедрение в служебную деятельность новых методов их трансляции, определение уровня мотивации к выполнению функциональных обязанностей по конкретной должности.

Определено, что особая роль в индивидуальной работе с подшефным принадлежит наставнику, который должен знать нормативно-правовые акты в сфере исполнения уголовных наказаний, объяснять особенности их применения на практике, профессионально отвечать на вопросы, возникающие у подшефного, а также предоставлять иную актуальную информацию с учетом складывающейся оперативно-режимной обстановки. Установлено, что большое значение имеет поддержка инициативы молодого сотрудника в пределах обозначенного служебного функционала, позволяющая формировать и развивать необходимые профессиональные качества: целеустремленность, усердие, решимость, стойкость, стремление к успеху.

Констатируется, что в контексте повышения роли института наставничества в уголовно-исполнительной системе целесообразно учитывать административные решения в плане как материального, так и нематериального поощрения деятельности наставников, выстраивание эффективной модели взаимодействия с заинтересованными служебными подразделениями в ходе осуществления индивидуального обучения, организация соответствующей методической работы по данному направлению.

На основе полученных эмпирических данных представляется целесообразной разработка методических рекомендаций, имеющих практико-ориентированную направленность, по организации эффективной работы с подшефным, исходя не только из специфики условий служебной деятельности, но и с учетом имеющегося у молодого сотрудника потенциала. Результаты исследования показали, что наставничество является двусторонним процессом, при котором важно соблюдение основополагающего условия, заключающегося в том, что наставник готов, имеет возможность и формирует необходимую среду для передачи своего профессионального опыта, а подшефный имеет все необходимые условия этот опыт перенять. Как итог – быстрое профессиональное становление молодого специалиста в сфере пенитенциарной деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Писарев О. М. Актуальные вопросы обучения профайлингу персонала УИС в образовательных организациях ФСИН России // VII Педагогические чтения, посвященные памяти профессора С. И. Злобина : сб. материалов : в 3 т. Пермь, 5–7 октября 2021 г. / сост. А. И. Согрина. Пермь, 2021. Т. 3. С. 103–106.
2. Государственно-политическое, духовно-нравственное и патриотическое воспитание работников молодежного возраста : метод. рекомендации / С. А. Фадеева и др. М., 2024. 45 с.
3. Организация наставнической деятельности в ФКОУ ВО Кузбасский институт ФСИН России : метод. рекомендации / сост. Н. Г. Шубникова, Н. М. Тагирова, Н. Н. Ивашко ; под общ. ред. А. Б. Туманова. Новокузнецк, 2017. 46 с.
4. Ерофеева М. А., Лебедев М. В. Формирование коммуникативно-педагогической компетентности у сотрудников уголовно-исполнительной системы средствами профессионального наставничества : моногр. М., 2024. 160 с.

5. Апахова В. М., Ваторопин А. С. Функции и особенности наставничества при первичной трудовой адаптации персонала уголовно-исполнительной системы // *Siberian Socium*. 2021. Т. 5, № 4 (18). С. 63–74.
6. Филиппова Т. В. Факторы, влияющие на развитие педагогического обеспечения наставничества в УИС // Осознание культуры – залог обновления общества. Перспективы развития современного общества : материалы XXII Всерос. науч.-практ. конф., Севастополь, 16–17 апреля 2021 г. Севастополь, 2021. С. 117–119.
7. Чугунова Ю. С., Матвеев В. Е. Профессиональное становление сотрудников УИС: духовно-нравственный аспект : моногр. Рязань, 2013. 173 с.
8. Складенко И. С., Благовещенская М. А. Методические основания развития института наставничества в правоохранительных органах // *Пенитенциарная наука*. 2024. Т. 18, № 4 (68). С. 449–458.
9. Ерофеева М. А., Лебедев М. В. Формирование коммуникативно-педагогической компетентности у сотрудников уголовно-исполнительной системы средствами профессионального наставничества : моногр. М., 2024. 160 с.
10. Дроздова Е. А., Аксенова А. В. Институт наставничества в уголовно-исполнительной системе: социально-правовой аспект // *Пробелы в российском законодательстве*. 2018. № 4. С. 253–255.
11. Мельникова М. В. Проблемные вопросы организации наставничества в уголовно-исполнительной системе // *Теория и практика научных исследований: психология, педагогика, экономика и управление*. 2019. № 4 (8). С. 58–67.
12. Анфиногенов В. А. Отдельные аспекты социальной адаптации молодых сотрудников на службе в учреждениях и органах уголовно-исполнительной системы // *Пробелы в российском законодательстве*. 2018. № 4. С. 306–308.
13. Нурбаев М. С., Мишустин С. П. Организационно-правовое обеспечение наставничества в работе с кадрами уголовно-исполнительной системы : учеб.-метод. пособие. Самара, 2015. 58 с.

REFERENCES

1. Pisarev O.M. Actual issues of training in the profiling of penal system employees in educational institutions of the Federal Penitentiary Service of Russia. In: *VII Pedagogicheskie chteniya, posvyashchennye pamyati professora S.I. Zlobinas: sb. materialov: v 3 tomakh, Perm, 5–7 oktyabrya 2021 goda. Tom 3* [VII Pedagogical readings dedicated to the memory of Professor S.I. Zlobin: collection of materials: in 3 volumes, Perm, October 5–7, 2021. Volume 3]. Perm, 2021. Pp. 103–106. (In Russ.).
2. Fadeeva S.A., Mukhin M.I., Ugryumov Yu.M. et al. *Gosudarstvenno-politicheskoe, dukhovno-nravstvennoe i patrioticheskoe vospitanie rabotnikov molodezhnogo vozrasta: metod. rekomendatsii* [State-political, spiritual, moral and patriotic education of youth workers: methodological recommendations]. Moscow, 2024. 45 p.
3. *Organizatsiya nastavnicheskoi deyatel'nosti v FKOU VO Kuzbasskii institut FSIN Rossii: metod. rekomendatsii* [Organization of mentoring activities at the Kuzbass Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia: methodological recommendations]. Comp. by Shubnikova N.G., Tagirova N.M., Ivashko N.N. Ed. by Tumanov A.B. Novokuznetsk, 2017. 46 p.
4. Erofeeva M.A., Lebedev M.V. *Formirovanie kommunikativno-pedagogicheskoi kompetentnosti u sotrudnikov ugolovno-ispolnitelnoi sistemy sredstvami professional'nogo nastavnichestva: monogr.* [Formation of communicative and pedagogical competence in employees of the penal system by means of professional mentoring: monograph]. Moscow, 2024. 160 p.
5. Apakhova V.M., Vatoropin A.S. Functions and features of mentoring in personnel adaptation of the penal system. *Siberian Socium*, 2021, vol. 5, no. 4 (18), pp. 63–74. (In Russ.).
6. Filippova T.V. Factors influencing the development of pedagogical support for mentoring in correctional institutions. In: *Osoznanie Kultury – zalog obnoveniya obshchestva. Perspektivy razvitiya sovremennogo obshchestva: materialy XXII Vseros. nauch.-prakt. konf., Sevastopol, 16–17 aprelya 2021 goda* [Awareness of culture is the key to the renewal of society. Prospects for the development of modern society: proceedings of the XXII All-Russian research-to-practice conference, Sevastopol, April 16–17, 2021]. Sevastopol, 2021. Pp. 117–119. (In Russ.).
7. Chugunova Yu.S., Matveenko V.E. *Professionalnoe stanovlenie sotrudnikov UIS: dukhovno-nravstvennyi aspekt: monogr.* [Professional development of UIS staff: spiritual and moral aspect: monograph]. Ryazan, 2013. 173 p.
8. Sklyarenko I.S., Blagoveshchenskaya M.A. Methodological foundations for developing the mentoring institution in law enforcement agencies. *Penitentsiarnaya nauka = Penitentiary Science*, 2024, vol. 18, no. 4 (68), pp. 449–458. (In Russ.).
9. Erofeeva M.A., Lebedev M.V. *Formirovanie kommunikativno-pedagogicheskoi kompetentnosti u sotrudnikov ugolovno-ispolnitelnoi sistemy sredstvami professional'nogo nastavnichestva: monogr.* [Formation of communicative and pedagogical competence among employees of the penal system by means of professional mentoring: monograph]. Moscow, 2024. 160 p.
10. Drozdova E.A., Akseanova A.V. Institute of mentoring in the penal enforcement system: social and legal aspect. *Probely v rossiiskom zakonodatel'stve = Gaps in Russian Legislation*, 2018, no. 4, pp. 253–255. (In Russ.).
11. Mel'nikova M.V. Problem issues of mentoring in the prison system. *Teoriya i praktika nauchnykh issledovaniy: psikhologiya, pedagogika, ekonomika i upravlenie = Theory and Practice of Scientific Research: Psychology, Pedagogy, Economics and Management*, 2019, no. 4(8), pp. 58–67. (In Russ.).
12. Anfinogenov V.A. Certain aspects of the social adaptation of young employees in the service of institutions and bodies of the penal system. *Probely v rossiiskom zakonodatel'stve = Gaps in Russian Legislation*, 2018, no. 4, pp. 306–308. (In Russ.).
13. Nurbaev M.S., Mishustin S.P. *Organizatsionno-pravovoe obespechenie nastavnichestva v rabote s kadrami ugolovno-ispolnitelnoi sistemy: ucheb.-metod. posobie* [Organizational and legal support for mentoring in working with personnel of the penal correction system: educational and methodological guide]. Samara, 2015. 58 p.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

АЛЕКСАНДР АЛЕКСАНДРОВИЧ ЕФИМЕНКО – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры организации исполнения наказаний Томского института повышения квалификации работников ФСИН России, Томск, Россия, AAE.13@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0589-1116>

ОЛЕГ МИХАЙЛОВИЧ ПИСАРЕВ – кандидат психологических наук, доцент, начальник кафедры организации кадровой, социальной, психологической и воспитательной работы Томского института повышения квалификации работников ФСИН России, Томск, Россия, ti.okspvr@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-3559-6524>

ALEKSANDR A. EFIMENKO – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor, associate professor of the Department of Organization of the Execution of Sentences of the Tomsk Institute for Advanced Training of Employees of the Federal Penitentiary Service, Tomsk, Russia, AAE.13@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0589-1116>

OLEG M. PISAREV – Candidate of Sciences (Psychology), Associate Professor, Head of the Department of Personnel, Social, Psychological and Educational Work Organization of the Tomsk Institute for Advanced Training of Employees of the Federal Penitentiary Service of Russia, Tomsk, Russia, ti.okspvr@mail.ru <https://orcid.org/0000-0002-3559-6524>

Статья поступила 21.01.2025