



Советский опыт наставничества и возможности его использования в современных условиях: социологический подход

А. Ю. Станевич

Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия

Государственный академический университет гуманитарных наук, Москва, Россия

lluviaconsol1@gmail.com

Аннотация.

В статье раскрывается суть такого явления, как наставничество с позиции советских ученых-педагогов, психологов и социологов. Целью статьи является реактуализация советского опыта наставничества и воспитания молодежи с учетом современных социокультурных вызовов. Через стратегические ориентиры государственной политики в статье производится переосмысление советской системы наставничества как социального института. Прежде всего, уточняется этимология понятия наставничества и определяется его отличие от смежных категорий (ментора, тьютора, коуча). Рассматривается педагогический подход к наставничеству, который сводится к уточнению характера отношений между наставником и наставляемым. Исследуется цель изучения наставничества советскими психологами и влияние наставников на молодежь. Автор приводит типологию личностно-мотивационных аспектов деятельности наставников. Анализ социологического подхода к наставничеству осуществляется преимущественно на материалах эмпирических исследований, проводившихся непосредственно на промышленных предприятиях. Подчеркивается критическая важность формирования актуальной теории наставнической деятельности. Она всемерно способствует реализации таких социально значимых целей, как формирование положительного отношения к профессии, помощь молодежи в адаптации к трудовому коллективу, оказание на молодых работников влияния на организацию досуга молодых работников и формирование их взглядов и убеждений. В статье автор приходит к выводу, что наставничество включает в себя постоянную работу с молодежью с целью оказания помощи в становлении на жизненном пути и приобретении профессиональных навыков, а также нравственное воспитание. Приводится концептуальная модель наставничества с перечислением его функций, а также объективных и субъективных характеристик.

Ключевые слова: наставничество, наставник, тьютор, ментор, коуч, молодежь

Благодарности: статья подготовлена в рамках государственного задания Министерства науки и высшего образования Российской Федерации тема № 1022040800353-4-6.1.1; 5.9.1 «Традиции и ценности общества: механизмы формирования и трансформации в контексте глобальной истории» (FZNF-2023-0003).

Для цитирования: Станевич А. Ю. Советский опыт наставничества и возможности его использования в современных условиях: социологический подход // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. 2025. Вып. 4 (861). С. 116–128.

Original article

The Soviet Experience of Mentoring and the Possibilities of its Use in Modern Conditions: the Sociological Approach

Anastasia Yu. Stanevich

Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia

State Academic University of Humanities, Moscow, Russia

lluviaconsol1@gmail.com

Abstract. The article reveals the essence of a phenomenon of mentoring from the position of Soviet scientists, educators, psychologists and sociologists. The purpose of the article is to re-actualize the Soviet experience of mentoring and educating young people within the account of modern socio-cultural challenges. Through the strategic guidelines of state policy, the article rethinks the Soviet mentoring system as a social institution. First of all, the etymology of the concept of mentoring is clarified and its difference from related categories (mentor, tutor, coach) is determined. The pedagogical approach to mentoring is considered, which boils down to clarifying the nature of the relationship between the mentor and the mentee. The purpose of studying mentorship by Soviet psychologists was to identify the features of the influence of mentors on young people. The author provides a typology of personal and motivational aspects of mentors' activities. The analysis of the sociological approach to mentoring is carried out mainly on the basis of empirical research conducted directly at industrial enterprises. The critical importance of the formation of an up-to-date theory of mentoring is emphasized, which sets such socially significant goals as the formation of a positive attitude to the profession, assistance to young people in adapting to the work collective, influencing young workers on the organization of leisure time for young workers and the formation of their views and beliefs. In the article, the author comes to the conclusion that mentoring includes constant work with young people in order to help them to find the path of life and acquire professional skills, as well as moral education. A conceptual model of mentoring is given with a list of its functions, as well as objective and subjective characteristics.

Keywords: mentoring, guide, mentor, tutor, coach, youth

Acknowledgements: The article was prepared within the framework of the state assignment of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation No. 1022040800353-4-6.1.1; 5.9.1 "Traditions and values of society: mechanisms of formation and transformation in the context of global history" (FZNF-2023-0003).

For citation: Stanevich, A. Yu. (2025). The Soviet experience of mentoring and the possibilities of its use in modern conditions: the sociological approach. *Vestnik of Moscow State Linguistic University. Social Sciences*, 4(861), 116–128. (In Russ.)

ВВЕДЕНИЕ

Современная социально-экономическая реальность, характеризующаяся высокой динамикой изменений и обострением турбулентных процессов, определяет необходимость формирования высокопрофессиональных кадровых ресурсов как ключевого условия обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета Российской Федерации. В данном контексте особую актуальность приобретает реконструирование института наставничества, который традиционно выступал эффективным механизмом профессиональной адаптации, передачи актуальных знаний, практических компетенций и трудовых ценностей, а также духовно-нравственного воспитания нового поколения специалистов в коллективе.

Обращение к историческому опыту советской системы наставничества представляется не только закономерным, но и научно и практически обусловленным. Актуальность его изучения заключается в следующем. Советская модель наставничества, особенно в период форсированной индустриализации 1920–1930-х годов и послевоенного восстановления народного хозяйства 1946–1953 годов, была апробирована и на деле

доказала свою высочайшую эффективность, позволив в кратчайшие сроки интегрировать миллионы молодых людей в производственно-технологические процессы различных направлений, включая прорывные (атомная энергетика, космическая отрасль и т. д.). Наставничество представляло собой последовательную государственную систему, поддерживаемую на идеологическом, организационном и материальном уровнях, что обеспечивало ее устойчивость и всеохватность от октябрьского и пионерского шефства до заводских и фабричных цехов. Советский наставник («мастер-воспитатель») выполнял не только узкопрофессиональную обучающую функцию, но и выступал ключевым агентом социализации, формируя у молодежи мировоззрение, трудовую этику и чувство коллективной ответственности.

Необходимость реактуализации данного опыта напрямую соотносится с современными стратегическими ориентирами государственной политики. В Распоряжении Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» непосредственно закрепляются положения, постулирующие развитие наставничества.

В разделе, касающемся задач в сфере труда и занятости, указывается на необходимость «развития системы наставничества в профессиональной сфере с целью поддержки и адаптации молодежи на первом рабочем месте, создания среды для формирования социальных навыков, повышения профессионального мастерства молодежи и передачи профессионального опыта»¹. Кроме того, такие ценности, как коллективизм, созидательный труд, взаимопомощь и преемственность поколений, закрепленные в Указе Президента Российской Федерации В. В. Путина от 9 ноября 2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных духовно-нравственных ценностей»², предполагают осмысление технологических процессов с опорой на накопленный культурно-исторический опыт, что также подчеркивает актуальность рецепции аксиологического фундамента советской модели труда.

Однако слепое копирование исторических образцов наставничества нецелесообразно и малоэффективно в условиях рыночной экономики, цифровой трансформации и изменившейся социальной структуры общества. Это порождает научную проблему, заключающуюся в необходимости комплексного социологического анализа советского опыта наставничества, его критического осмысления и рецепции, выделения инвариантных, вневременных элементов и их последующей трансформации в современную, гибкую модель профессионального и социального наставничества.

Таким образом, научная разработка данной проблематики является необходимой для выявления структурно-функциональных характеристик советской системы наставничества как социального института, разработки на основе релевантного исторического опыта конкретных механизмов и методик внедрения систем наставничества в современные организации реального сектора экономики, социальной сферы и государственного управления, а также формулирования предложений по нормативно-правовому и мотивационному обеспечению института наставничества для органов государственной власти и управленческих

структур, что соответствует духу и букве Основ государственной молодежной политики.

Исследование направлено на решение указанной проблемы путем анализа генезиса и эволюции системы наставничества в СССР и определения потенциала ее ключевых элементов для применения в современной российской практике.

ОТЛИЧИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА ОТ СМЕЖНЫХ КАТЕГОРИЙ

Для выяснения сути данного явления необходимо начать с его этимологии. Обращаясь к определению наставничества, так или иначе приходится сталкиваться с его иностранными аналогами: *mentor*, *tutor*, *preceptor*, *coach*. Рассмотрим по очереди значение каждого. Исторически слово «ментор» происходит от греческого имени *Mentor* – так звали друга Одиссея, которому были поручены «заботы о доме и домохозяйстве... он же был и воспитателем сына Одиссея». Имя *Mentor* часто употребляется как нарицательное в смысле наставника или руководителя юношества³. В Толковом словаре русского языка «ментор» определяется как устаревший синоним «наставнику» с неодобрительной характеристикой⁴. В Оксфордском толковом словаре в качестве ментора понимается опытный и надежный советчик, а также опытный человек в компании или учебном заведении, который обучает и дает советы новичкам. Слово «тьютор» связывается с организацией процесса обучения и подразумевает частного учителя, занимающегося обучением одного студента или небольшой группы⁵. Слово «preceptor» является синонимом ментора или тьютора. Слово «коуч» может выступать либо синонимом слова «тьютор» либо обозначать спортивного инструктора или тренера⁶. В зарубежной литературе отмечается, что ментор скорее помогает справиться с трудностями на рабочем месте, а коуч выступает в качестве советчика в бизнес-среде [Garvey, Strokes, Megginson, 2018]. В другом источнике отмечается, что ментор дает своему подопечному специфические знания и навыки, а также дает советы «от более опытного и критически настроенного друга» [Taylor, Crabb, 2017, с. 21]. В то же время коуч

¹Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 № 2233-р «Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1307068392> (дата обращения: 11.09.2025).

²Указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных духовно-нравственных ценностей» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202211090019> (дата обращения: 11.09.2025).

³Энциклопедический словарь / под ред. проф. И. Е. Андреевского. Санкт-Петербург: Ф. А. Брокгауз, И. А. Ефрон, 1890–1907. Т. 19: Мекенен – Мифу-Баня. 1896. С. 100.

⁴Толковый словарь русского языка с включением сведений о происхождении слов. РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. М.: Азбуковник, 2007. С. 440.

⁵Concise Oxford American Dictionary. Oxford University Press, USA, 2006. С. 981.

⁶Там же, с. 170.

помогает прояснить цели своего подопечного, оценить его со стороны, увидеть возможности бизнес-развития. Необходимо отметить, что взаимодействие ментора со своим подопечным рассчитано на долгосрочный период (до нескольких лет), в то время как коучинг длится на протяжении 3–12 месяцев. Из всех иностранных аналогов наиболее близким по значению к русскому слову «наставник» является «ментор».

Обращаясь к терминологии наставничества, стоит отметить, что само слово «наставник» происходит из церковно-славянского языка и является производным от глагола «наставить» – показать путь, ввести, довести, привести, научить¹. В современной литературе наставник может толковаться как руководитель, учитель или классный воспитатель в среднем учебном заведении². Иногда трактуется как «руководитель молодых, начинающих в каком-нибудь деле»³.

Таким образом, при всей многозначности трактовок понятия «наставничество», выделим следующие сущностные черты, отличающие его от смежных категорий (ментор, тьютор, коуч): носит целостный характер воздействия, сочетающий профессиональное и личностное развитие; передает практический опыт и определяет нормы конкретной профессионально-социальной среды; формирует длительные и доверительные отношения, выстроенные на неформальной и бескорыстной основе; обладает ярко выраженной социальной и воспитательной функцией.

Под наставничеством мы будем понимать интегративный процесс целенаправленного взаимодействия опытного специалиста (наставника) и менее опытного сотрудника (наставляемого), ориентированный не только на развитие конкретных компетенций, но и на профессиональную и социокультурную адаптацию последнего, усвоение им трудовых и профессиональных ценностей и норм, а также формирование его личностной и гражданской зрелости.

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К НАСТАВНИЧЕСТВУ: ОПЫТ СОВЕТСКИХ УЧЕНЫХ

В нашей стране первоначальный интерес к наставничеству возник еще в период индустриализации

в СССР в 1920–1930-е годы, а затем вновь актуализировался в период 1970–1980-х годов, когда рост числа рабочей молодежи вновь вызвал к жизни наставническое движение. Его целью был продекларирован не только быстрый ввод в профессию трудовой молодежи, но и воспитание у нее классового сознания и коммунистического мировоззрения. В частности, в феврале 1975 года было принято постановление Президиума ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ «О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников»⁴. В современных источниках отмечается, что «В 1960–1980-е годы в СССР сложилась система наставничества рабочей молодежи на производстве и система педагогического наставничества в советской школе, которая сегодня известна как традиционное наставничество» [Ладилова, Мишина, 2023, с. 91].

Интерес к феномену наставничества в тот период, прежде всего, проявили ученые, работающие в области педагогики, психологии и социологии.

Среди педагогов феномен наставничества наиболее последовательно изучался А. С. Батышевым, в разработанных им методических рекомендациях по управлению наставничеством содержится богатый эмпирический материал, который вполне может составить методологическую основу и для современных исследований. Свои выводы этот автор базирует на данных многочисленных опросов о роли наставника в жизни молодого работника, о подготовке наставника к своей работе, о трудностях в работе с молодыми специалистами, об эффективности контроля за работой наставника и др.

Так, А. С. Батышев предлагает характеристики отношения между наставником и его подопечным:

1. Доверительный характер отношений, наставник в постоянном контакте с подопечными. Знает все о своих подшефных.
2. Нерегулярный характер общения, которое происходит преимущественно по профессиональным вопросам.
3. Отсутствие близкого общения с подопечными, контакты носят частный характер по рабочим вопросам. Возможны ценностные конфликты.

Педагогическая суть наставничества, таким образом, напрямую зависит от характера отношений между участниками. В своей идеальной форме, предполагающей доверительные отношения и постоянный глубокий контакт, наставничество раскрывается как целостный воспитательный

¹Старославянский словарь (по рукописям X-XI веков) / под ред. Р. М. Цейтлин и др. М.: Рус. яз., 1999. С. 354.

²Словарь современного русского литературного языка: в 17 т. / под ред. В. И. Чернышёва. М.: Л.: Изд-во АН СССР, 1948–1965. Т. 7. С. 523.

³Толковый словарь русского языка с включением сведений о происхождении слов. РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. М.: Азбуковник, 2007. С. 495.

⁴Постановление Президиума ВЦСПС и Бюро ЦК ВЛКСМ. Постановление "О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников": Протокол № 4/Б - 16/5-а от 24 февраля 1975 года. О дальнейшем развитии массового движения наставников молодых рабочих и колхозников. М.: б. и., 1975.

процесс. Оно выходит за рамки обучения, интегрируя профессиональное становление с личностным развитием и духовно-нравственным влиянием, по отношению к которому наставник выступает ролевой моделью. Однако при сведении общения к нерегулярным, сугубо профессиональным или формальным контактам педагогическая суть редуцируется. В такой модели наставничество теряет воспитательный потенциал и превращается в инструментальное консультирование или решение оперативных задач, что минимизирует эффект воздействия на наставляемого.

Из ученых, разрабатывавших данную проблематику в рамках психологического подхода, прежде всего, можно упомянуть И. С. Гичана, который проводил эмпирические исследования с целью выявления особенностей влияния наставников на молодежь. Он, в частности, приходит к важному выводу: если между наставником и наставляемым установлены адекватные эмоционально-психологические отношения, то принятые в обществе и на рабочем месте социальные нормы и правила становятся понятными для молодых работников. Как видно из результатов исследования, наибольшая психологическая близость молодого рабочего наблюдается именно с наставниками, коллеги по работе находятся лишь на втором месте [Гичан, 1983] (табл. 1).

Результаты опроса, проведенного И. С. Гичаном также показали, что между наставником и наставляемым есть тесная психологическая связь: «62 % опрошенных молодых рабочих оценили свои отношения с наставником в 5 баллов, и 20 % – в 4 балла» [там же, с. 13]. Также было выяснено, что помимо помощи с включением в трудовую жизнь, большую роль играет личный положительный пример наставника в труде и в жизни. В целом, эталонная функция наставника отмечается и другими учеными-психологами А. А. Любаром, И. И. Малкиным, И. Г. Столяром и др. [Любар, Тхоржевский, 1982, Малкин, 1976, Столяр, 1982].

В социологии данную функцию можно сопоставить со «значимым другим» – индивидом, на которого равняются при формировании собственных убеждений и действий.

Отдельного внимания как с точки зрения психологии, так и социологии заслуживает типология личностно-мотивационных аспектов деятельности наставников, предложенная И. С. Гичаном и А. С. Батышевым [Гичан, 1983; Управление наставничеством: метод. рекомендации, 1983]:

1. «Равноправные» (~40 % наставников). Высококласные специалисты и товарищи для молодых. Занимают активную жизненную позицию, посещают лекции, посвященные развитию психолого-педагогической культуры, обладают индивидуальным стилем ведения воспитательной работы. Реализуют социальный контроль за подопечными с помощью влияния коллектива, выстраивают доверительные отношения, учат брать на себя ответственность, при этом подстраховывая, демонстрируют личный трудовой пример (ударничество и т. п.). Самый благоприятный тип, преимущественно с высшим и среднеспециальным образованием.

2. «Ситуационные» (~50 % наставников). Занимаются профессиональной подготовкой молодежи, но не уделяют внимание вопросам воспитания. Наставники данного типа – инструкторы. Отношения с молодежью строятся в официальном ключе, осуществляется жесткий социальный контроль за подшефными с применением санкций. Крайне редко хвалят или одобряют работу подопечных. Воспитательная работа проводится, как правило, только в случае нарушений (опоздание, прогул и т. д.). Психологическое состояние молодежи при взаимодействии с такими наставниками – растерянность и потеря чувства самостоятельности. Как правило, имеют среднее образование, нередко ниже, чем у их подшефных, на почве чего также могут возникать конфликты.

Таблица 1

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЛИЗОСТЬ МОЛОДОГО РАБОЧЕГО С ЧЛЕНАМИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА,
ПЯТИБАЛЛЬНАЯ ШКАЛА

| Вопросы суждения | Наставником | Товарищами по работе | Товарищами по интересам | Мастером | Бригадиром | Начальником цеха |
|---|-------------|----------------------|-------------------------|----------|------------|------------------|
| Наиболее близкие взаимоотношения у меня с... | 4,3 | 3,75 | 3,7 | 2,9 | 2,85 | 2,1 |
| Наиболее уверенно я чувствую себя в отношении с... | 4,27 | 4,2 | 3,94 | 2,76 | 2,73 | 2,08 |
| Чаще всего я делюсь своими жизненными планами на будущее с... | 3,9 | 3,7 | 3,6 | 2,9 | 2,46 | 1,8 |

3. «Формальные» (~10 % наставников). Наставники-практики, не осознающие педагогической и воспитательной цели своей работы, несут бремя наставничества не по своему желанию (были назначены, выбраны без согласия). Неохотно делятся опытом с подопечными, бессистемно и отрывочно демонстрируют профессиональные навыки и умения, склонны загружать подопечных рутинной и простой работой, чтобы не объяснять нового. Могут видеть «ущемление своего авторитета» при передаче своего опыта. Самый нежелательный тип в коллективе, часто с неполным средним образованием.

Предложенный подход позволил выявить, что важной составляющей труда наставника является не только его профессиональные навыки, но еще и понимание установок, мотивов и потребностей молодых работников. Но, к сожалению, в советское время этому не уделялось должного внимания. «В школах и университетах рассматриваются главным образом теоретические вопросы воспитания, что касается педагогической практики наставничества, то она не находит нужного освещения, что отрицательно сказывается на повседневной деятельности наставников» [Управление наставничеством ..., 1983, с. 29].

Отсюда вытекает необходимость в образовании самих наставников, причем не только на рабочих местах, но и в учебных заведениях.

С позиций психологического подхода наставничество предстает не просто как процесс передачи знаний, а как динамичная система межличностных отношений, основанная на механизмах доверия, идентификации и конструктивной обратной связи. Ключевым психологическим условием его эффективности является способность наставника выступить в роли эмоционально значимой фигуры (ролевой модели), которая обеспечивает не только профессиональное обучение, но и психологическую поддержку, способствуя социальной адаптации, развитию самооэффективности и личностному росту подопечного.

Психолого-педагогический подход создает фундаментальные предпосылки для более глубокого социологического анализа наставничества, существенно расширяя и обогащая его. Изучая микроуровень (мотивы, установки и механизмы взаимодействия индивидов), он предоставляет социологии необходимый инструментарий для объяснения того, как именно реализуются макросоциальные функции наставничества (воспроизводство кадров, трансляция норм и ценностей, укрепление социального капитала). Фокусируясь на феномене доверия как основе отношений, психолого-педагогическая оптика позволяет социологии перейти

от констатации наставничества как социального института к анализу его внутренней «социальной ткани» — тому, как в конкретных практиках выстраиваются социальные связи, формируется лояльность профессиональной культуре и воспроизводятся неформальные нормы. Этот подход позволяет социологии объяснить, как именно в процессе наставничества воспроизводятся социальные нормы, укрепляется трудовой и профессиональный капитал и транслируются ценности, обогащая понимание его институциональной роли наставничества.

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К НАСТАВНИЧЕСТВУ: ОПЫТ СОВЕТСКИХ УЧЕНЫХ

Что касается *социологического подхода*, то целая плеяда отечественных исследователей в лице И. А. Громова, Н. Р. Ерошиной, А. С. Лобанова, В. В. Пермякова, А. В. Синецкой, С. А. Лисицина, И. С. Урсу и других реализовывала его применительно к изучению феномена наставничества [Наставничество в производственных коллективах: формы и методы работы, 1977; Лобанова, Пермяков, 1978; Синецкая, Тарасюк, 1981; Лисицина, Урсу, 2010; Громов, Урсу, 1992]. В качестве объектов их исследований выступали функции наставника, его качества, оценка эффективности его деятельности и др. Исследования непосредственно проводились на промышленных предприятиях, поскольку именно там более всего были востребованы наставники. Рабочая молодежь не всегда осознанно делала свой профессиональный выбор, фиксировались многочисленные случаи нарушения дисциплины, поэтому наставнику было необходимо не только привить любовь молодым людям к профессии, но еще и помочь им адаптироваться в трудовом коллективе, а также, по возможности, оказать определенное влияние на организацию их досуга и формирование социально значимых взглядов и убеждений.

В этой связи особого внимания заслуживает эмпирическое исследование проблемы наставничества, проведенное социологами И. А. Громовым и Н. Р. Ерошиной на промышленных предприятиях в начале 1970-х годов. Исследователи рассматривали наставничество в качестве социального института, поскольку, во-первых, оно объединяет социальные группы людей, выполняющих социально значимые функции, а во-вторых, представляет собой добровольную организацию личностей, которые выполняют свои социальные роли (и функции) на общественных началах [Наставничество в производственных коллективах ..., 1977].

При определении сущности наставничества данные ученые придерживались *деятельностного подхода*. По их мнению, наилучшим образом охарактеризовать наставника можно было с помощью объективных и субъективных показателей. К *объективным показателям* относятся:

1. Степень добровольности принятия обязанностей наставника. Было выявлено, что большинство профессионалов становятся наставниками добровольно, а насильно назначенные вскоре отказываются от этой деятельности.

2. Объем общественной нагрузки наставника – это количество подопечных на настоящий момент, за все время работы и средний стаж наставничества. Как показало исследование, среднее число одновременно опекаемых наставником подопечных равнялось двум молодым специалистам.

3. Характер воспитательного воздействия на подопечных. Было отмечено, что несмотря на полифункциональность наставника, его важнейшая функция заключалась в воспитании добросовестного отношения к труду и закрепление молодежи на рабочих местах. Вместе с тем подчеркивается особенность сферы влияния наставнической деятельности, которая распространяется не только на рабочее, но и на свободное время. В частности, было выявлено, что «Примерно пятая часть наставников на прямой вопрос: «Знаете ли Вы, как Ваш подопечный проводит свободное время?» – ответила отрицательно» [там же, с. 22]. Данный факт указывал на необходимость расширения наставнической деятельности, как на рабочем месте, так и вне его.

4. Участие в соревновании «Лучший наставник молодежи». Наставническая деятельность, по мнению авторов, может быть оценена и по *субъективным показателям*.

Мотивация наставника. Исследователи приводят результаты опроса, в которых доминирующим мотивом деятельности наставников является осознание долга перед обществом и молодежью. В качестве основных мотивов выделяются также желание передачи собственного опыта и возможность лучше узнать людей (см. табл. 2) [там же, с. 28].

Субъективная оценка эффективности. Проведенное социологами исследование выявило связь оценки эффективности наставника и стажа его работы (табл. 3) [там же, с. 26].

Было бы ошибочно предполагать, что всякий высококвалифицированный специалист может шефствовать над молодежью. И. А. Громов и Н. Р. Ерошина отмечают барьеры, которые препятствуют становлению профессионала, одновременно обладающего высокими нравственными качествами, в качестве наставника. «...Почти 15 процентов наставников считает: их шефской работе мешает отсутствие

Таблица 2

ЧТО ВАМ ДАЁТ РАБОТА НАСТАВНИКА? (%)

| | |
|--|------|
| Осознание выполненного долга перед обществом, перед молодым поколением | 24,5 |
| Хочется передать свой опыт, знания | 21,0 |
| Нравится роль педагога, воспитателя | 8,1 |
| Повышает авторитет | 3,2 |
| Расширяет кругозор | 8,3 |
| Позволяет лучше узнать людей | 19,6 |
| Не даёт останавливаться на достигнутом | 5,8 |
| Помогает «оставаться молодым» | 9,5 |

Таблица 3

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ НАСТАВНИЧЕСТВА (%)

| Оценка эффективности наставничества | Стаж наставнической работы | |
|---|----------------------------|--------------|
| | 1-й год | более 10 лет |
| Облегчает вхождение молодых рабочих в коллектив | 29,4 | 30,75 |
| Способствует быстрейшему повышению профессионального мастерства молодых рабочих | 58,8 | 38,5 |

воспитательных навыков» [Наставничество в производственных коллективах ... , 1977, с. 29]. Авторы отмечают, что воспитательные навыки могут появиться по мере увеличения стажа наставнической работы, однако очевидно, что существует необходимость в работе с наставниками и в формировании у них определенных компетенций.

Советский опыт может быть вполне востребован и в настоящее время, когда должного внимания обучению наставников практически не уделяется, хотя в этом ощущается значительная потребность. Исследование И. А. Громова и Н. Р. Ерошиной раскрывает ключевые потребности в тематических лекциях по следующим дисциплинам: педагогика и психология (27,9 %) и юридические вопросы (25,4 %). В другом источнике также отмечается необходимость наличия у наставника воспитательных навыков: «Мы стремимся к тому, чтобы наставник, кроме профессиональной подготовки и высоких моральных качеств, имел способность к воспитательной работе, был по-настоящему добрым, внимательным и в то же время строгим и принципиальным, отзывчивым и чутким

товарищем, человеком щедрой души... Он – активный боец идеологического фронта, призванный оказывать глубокое влияние на идейно-нравственное формирование личности молодого человека» [Наставник - активный воспитатель молодежи, 1976, с. 78]. Таким образом, наставник должен обладать как профессиональными качествами, так и соответствующими личностными, нравственными и воспитательными характеристиками.

Обучение наставников неразрывно связано с рецепцией эффективности их деятельности, которая может быть оценена, как минимум, по двум основным критериям. Первый критерий – это влияние на производственный процесс подшефной молодежи, куда входит сокращение текучести кадров и ошибок в работе, уменьшение непроизводительных потерь рабочего времени. Второй – это вклад наставника в воспитание своего подопечного. Выбор профессии молодым специалистом не всегда оказывается целенаправленным, но с помощью наставника может превратиться в четко сформулированное решение продолжать развиваться в рамках выбранного направления. Здесь стоит отметить важность взаимодействия всех участников процесса: не только наставника и его подопечного, но и наставника и семьи наставляемого. Основная трудность при взаимодействии с семьей заключается в том, что иногда возможно расхождение ориентаций наставляемого: родители и наставник могут воздействовать на молодого специалиста несогласованно, прививая разные ценности и ставя разные цели. Как следствие, молодой специалист нередко меняет работу и не может четко сформулировать свой профессиональный путь. «Именно поэтому нужны непосредственные контакты наставников молодежи с родителями, ибо единство задач и требований – неременное условие действенности воспитания» [Наставничество в производственных коллективах ..., 1977, с. 38].

Актуальным представляются выводы из исследования, проведенного А. С. Лобановым и В. В. Пермяковым по изучению опыта трудовых коллективов заводов и колхозов СССР. Ученые утверждали, что наставник – это «не только учитель, но и добрый советчик, и настоящий друг, и образец для подражания, идеал, с которого можно брать пример... Вот почему наставником нельзя быть по обязанности» [Лобанов, Пермяков, 1976, с. 8]. Солидаризируясь с ними, А. В. Синицкая также отмечает, что «основой воспитательного мастерства наставника является осознание им своей роли воспитателя» [Роль наставничества в формировании личности молодого рабочего, 1981, с. 85]. Таким образом, преобладал подход, при котором наставничество рассматривалось в качестве работы по призванию.

Как упоминалось выше, «наставники по долгу службы» хуже выполняли обязанности и конфликтовали со своими подопечными. Данный тезис также подтверждается исследованием И. А. Громова и Н. Р. Ерошиной: «именно среди группы “назначенных” наибольший процент лиц, собирающихся отказаться от этой общественной нагрузки» [Наставничество в производственных коллективах ..., 1977, с. 10]. Среди наставников со средней и низкой степенью удовлетворенности выполнения своих функций наблюдается их частая сменяемость. У тех, кто выполняет свою миссию по принуждению, «число молодых рабочих, полюбивших избранную профессию, составило всего лишь 17 %» [Управление наставничеством ..., 1983, с. 44].

Приведенные примеры демонстрируют, что назначенные наставники хуже способствуют адаптации новичка на рабочем месте, а в четверти случаев вообще затрудняются с определением степени адаптации своего подопечного [Роль наставничества в формировании личности молодого рабочего, 1981, с. 18–19] (см. табл. 4).

Таблица 4

ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ФОРМОЙ НАЗНАЧЕНИЯ НАСТАВНИКА И ОТНОШЕНИЕМ МОЛОДОГО РАБОЧЕГО С КОЛЛЕКТИВОМ (В %)

| Отношения новичка с коллективом | Форма назначения наставников | | |
|--|--|---|-----------------------|
| | по собственной инициативе, добровольно | предложили выполнять функции наставника, спросив согласие | назначили наставником |
| Отношения сложились | 78 | 72 | 60 |
| Неопределенные отношения | 8 | 10 | 16 |
| Отношения не сложились | 3 | 1 | 1 |
| Наставники не знают, как оценить отношения новичка с коллективом | 11 | 17 | 23 |

Формально назначенные наставники сохраняют поверхностные контакты со своими подопечными, не заинтересованы в их продвижении, а в будущем намерены отказаться от своей роли. Соответственно, те наставники, которые сознательно и добровольно берут на себя эту роль, добиваются больших успехов. Данный факт важно принимать во внимание при формировании движения наставничества.

Социальные функции наставников, выделяемые А. С. Лобановым и В. В. Пермиковым, сходятся с теми, что предлагали И. А. Громов и Н. Р. Ерошина: 1) помощь во вхождении в трудовой коллектив; 2) помощь в овладении профессией; 3) нравственное и идейно-политическое воспитание молодежи. Вместе с тем, добавляется и четвертая функция: осуществление социального контроля за деятельностью молодого человека.

Особенностями представления советской модели наставничества можно считать следующее: 1) наставничество, главным образом, должно способствовать развитию рабочего класса; 2) предполагается, что наставник должен обладать воспитательными компетенциями; 3) наставничество представляет из себя социальный институт, который передает социальный опыт и формирует конкретные качества у наставляемых.

СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К НАСТАВНИЧЕСТВУ: ОПЫТ РОССИЙСКИХ УЧЕНЫХ

Перейдем к рассмотрению современных работ, посвященных изучению наставничества. Социолог Е. В. Урываева определяет наставничество «как одну из форм обучения на рабочем месте. Эта форма обучения характеризуется тем, что наставник обычно выполняет весь круг задач по обучению своих подопечных без освобождения от основной работы» [Урываева, 2006, с. 34]. Согласно данной трактовке, наставник – это не только призвание, но и труд, который реализуется дополнительно вместе с основным функционалом работника. В данном случае становится очевидным, что дополнительный труд требует системы поощрения – моральной или материальной.

Некоторые авторы рассматривают социальный феномен наставничества с точки зрения *институционального подхода*, в то же время, определяя наставничество как элемент процесса *социализации*. Так, в понимании А. Т. Гаспаршвили и О. В. Крухмалевой, наставничество – это социальный институт, «обеспечивающий процесс преемственности культуры, норм, ценностей, навыков и умений путем передачи профессионального опыта» [Гаспаршвили, Крухмалева,

2019, с. 110]. Авторы делают упор на понимание наставничества как процесса передачи профессиональных навыков и компетенций: «реализация функций наставничества была сосредоточена в основном в системе специальной подготовки кадров» [там же, с. 112]. При этом отмечается, что наставничество является ограниченным с точки зрения сфер его использования. По мнению ученых, наставничество реализуется «в творческих, личностно ориентированных сферах: *в науке* (понятие «научной школы» базируется на персональном участии ученого в становлении его учеников); *искусстве* (авторские школы, мастерские); *педагогическом образовании* (введение молодого педагога в процесс учебной деятельности, особенно на ступенях начального и общего среднего образования); *спорте* (ученик-тренер)» [там же, с. 112]. В дополнение можно привести также привести и другие сферы востребованности наставничества, например, бизнес и государственное управление.

М. В. Кларин полагает, что наставничество создает основу корпоративной культуры организации. Успех молодого специалиста зависит не только от квалификации, но и неформальной стороны взаимодействия [Кларин, 2016].

Е. А. Князькова и Н. А. Береза, опираясь на «Основы государственной молодежной политики до 2025 года», выделяют следующие направления наставничества современной молодежи: 1) профессиональная подготовка; 2) социально-нравственное воспитание; 3) патриотическое воспитание [Князькова, Береза, 2018, с. 74].

Нельзя не согласиться, что актуальное состояние российского общества требует работы с молодыми людьми не только в аспекте помощи с вхождением в профессию, но и в аспекте воспитания нравственных и патриотических чувств. Так, политолог Л. Л. Иванова полагает, что одной из функций наставничества является формирование «позитивных ценностей – уважение к правам и достоинству человека и гражданина, добросовестности, дисциплинированности, гражданской и правовой активности, сознательного и творческого отношения к государственной службе» [Иванова, 2012, 132].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги исследования наставничества, отметим его особенности как социального института:

1. Наличие статусно-ролевой системы: есть наставники, а есть наставляемые; все они выполняют определенные роли (функции) согласно своему статусу.

2. Наличие единой системы целей, задач и форм деятельности.

3. Массовый характер движения, обеспечивающий взаимодействие социальных групп молодежи и наставников.

4. Выполнение социально-значимых функций, а именно нравственно-воспитательная составляющая наставнической деятельности, которая затрагивает как рабочее, так и свободное время молодежи.

Именно совокупность нравственных и воспитательных качеств делает профессионала наставником. Пожалуй, в этом и состоит отличие наставника от ментора (слово считается устаревшим в русском языке и носит негативную коннотацию), тьютора (инструктора в рамках образовательной деятельности) и коуча (отношения, направленные на достижение конкретной цели).

Теоретический анализ советского опыта и современных подходов позволяет сформулировать важный вывод о том, что наставничество включает в себя постоянную работу с молодежью с целью оказания помощи в становлении на жизненном пути и приобретения профессиональных навыков, а также нравственное воспитание. Наставнику важно иметь навыки нравственного воспитания молодежи, чтобы обеспечить стабильное и четкое формирование взглядов и убеждений молодого человека. Большого эффекта можно будет добиться, если наставник будет взаимодействовать с семьей своего подопечного.

Важно отметить наличие позитивного взаимодействия наставника и наставляемого. Наставник должен быть осведомлен о результатах работы и обучения своего подопечного, а также о содержании его досуга. Здесь существует необходимость рационализации свободного времени молодых людей, поскольку деструктивный досуг или плохая компания не будут способствовать профессиональному становлению и могут пагубно влиять на переоценку ценностей.



Рис. 2. Концептуальная модель наставничества

В качестве результата обобщения теоретических источников предлагается концептуальная модель наставничества.

Социально необходимая потребность в передаче знаний, норм и ценностей, в профессиональной адаптации и становлении специалистов актуализировала запрос на наставников. Наставник – высококвалифицированный профессионал, который обладает рядом характеристик.

В качестве его *объективных характеристик* можно выделить:

1) степень добровольности (практический опыт показал, что несмотря на то, что должность наставника может быть назначаемой, лучший результат показывают воспитанники тех, кто стал наставником в добровольном порядке);

2) объем нагрузки (общий стаж наставника и количество подопечных на настоящий момент, а также общее число подопечных за всю наставническую деятельность и объем времени, потраченный на одного подшефного);

3) наличие воспитательных навыков (либо врожденных, отмечаемых посредством самооценки, либо в результате приобретения педагогического образования или прохождения педагогических курсов);

4) результаты деятельности подопечных (успехи в учебе, продвижение по службе, поощрения, награды и победы в конкурсах и т. д.).

Субъективные характеристики социально-психологической направленности включают: *мотивацию наставника и субъективную оценку его эффективности.*

Предполагается, что наставник реализует ряд функций. Прежде всего, функцию *воспитания добросовестного отношения к труду*. В современном российском обществе в целом наблюдается проблема отсутствия у людей чувства ответственности за свои рабочие действия и поведение. Корректировка отношения к труду, понимание его важности и значимости, прививание чувств любви к своему делу поможет нивелировать данную проблему.

Следующая функция связана с *помощью в адаптации и трансляцией норм и ценностей*. Наставник уже был когда-то на месте своего подопечного, поэтому знает все этапы профессионального пути. Этот опыт работы и знание коллектива помогут подопечному адаптироваться к новому рабочему или учебному месту.

Важное место также занимает *воспитание нравственно-патриотических качеств*. На протяжении всей своей жизни индивид находится в процессе социализации, взаимодействует с различными агентами. Наставник может стать таким агентом, который помимо профессиональной культуры сможет привить своему подопечному общечеловеческие качества, научит конструктивно

взаимодействовать с обществом и, что немало важно, станет для него агентом политической социализации.

Функция социального контроля предполагает предупреждение возникновения ошибок как на работе или на учебе в целом, так и в отдельных жизненных ситуациях, в частности. Само осознание того, что за тобой присматривают, заставляет подопечного более осознанно и внимательно относиться к своей работе.

Наконец, *тандем наставника и наставляемого* представляет собой обязательное взаимодействие, которое происходит в различных сферах. Безусловно, затрагивается рабочая и учебная сфера, где наставляемый получает профессиональные компетенции. Особого внимания заслуживает сфера, свободная от работы, и этот момент остается дискуссионным.

Проведенный анализ позволяет выделить ряд элементов советской системы наставничества, сохраняющих свою актуальность и способных быть продуктивно интегрированными в современную российскую практику. В первую очередь, это ценность неформального, личностно ориентированного взаимодействия, при котором опытный специалист передает не только профессиональные компетенции, но и корпоративную культуру, этические нормы и жизненный опыт. Во-вторых, востребованным остается институт общественного признания, пусть и в модернизированной форме: система нематериальных поощрений (грамоты, знаки отличия, общественное признание)

выступала мощным мотивационным фактором, укреплявшим социальный статус наставника. Наконец, полезным может быть организационный принцип закрепления наставника за конкретным молодым специалистом, что в советское время обеспечивало адресность и персональную ответственность в процессе адаптации.

Вместе с тем не все элементы наставничества из советского прошлого могут быть востребованы в современной России. К ним относится, например, преобладание формализма и декларативности, когда массовость движения достигалась за счет административного давления, что обесценивало реальное содержание работы. Кроме того, необходим отказ от иллюзии, что наставническая деятельность может быть сугубо альтруистической и эффективной – для ее функционирования необходима разработка системы определенных норм и санкций – конкретных материальных стимулов.

Где должна заканчиваться сфера влияния наставника, зависит ли это от конкретного случая? А можно ли воспитать ответственного гражданина, не имея сведений о его увлечениях и времяпровождении? Должен ли наставник взаимодействовать с родителями своего подопечного? Несмотря на наличие тесной связи между наставником и наставляемым, существует тонкая грань, разделяющая наставника от начальника, коллеги и друга. Вместе с этим, не стоит забывать об этимологическом значении слова «наставник» – это тот, кто учит, ведет и показывает своему наставляемому путь.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Garvey R., Strokes P., Megginson D. Coaching and Mentoring: Theory and Practice. SAGE Publications, 2018.
2. Taylor, M., Crabb, S. Business Coaching & Mentoring for Dummies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2017.
3. Ладилова Н. А., Мишина И. А. Наставничество в России: от истоков к современности. М.: Академия Минпросвещения России, 2023.
4. Гичан И. С. Психологические проблемы наставничества. Киев: Вища шк., 1983.
5. Любар А. А., Тхоржевский Д. А. Наставничество в воспитании учащихся общеобразовательной школы. Киев: Рад. школа, 1982.
6. Малкин И. И. Психолого-педагогические основы наставничества: учебное пособие. Казань: Казан. пед. ин-т, 1976.
7. Столяр И. Г. Наставничество на производстве. М.: Экономика, 1982.
8. Управление наставничеством: Метод. рекомендации / Всесоюз. науч.-метод. центр проф.-техн. обучения молодежи; разработ. А. С. Батышевым. М.: ВНИИ Госпрофобра СССР, 1983.
9. Наставничество в производственных коллективах: Формы и методы работы / И. А. Громов, Н. Р. Ерошина ; О-во "Знание" РСФСР, Ленингр. организация. Ленинград: Знание, 1977.
10. Лобанов А. С., Пермьяков В. В. Наставничество в трудовом коллективе. М.: Знание, 1978.
11. Синицкая В. А., Тарасюк П. Е. Воспитательная работа в производственном коллективе. Киев: Техніка, 1981.
12. Лисицин С. А., Урсу И. С. Социология социально-педагогической деятельности. СПб.: ЛОИРО, 2010.

13. Громов И. А., Урсу И. С. Социология коллектива, личности и образования: теория, методология и методика социологического исследования (для факультетов дополнительных педагогических специальностей). СПб.: Образование, 1992.
14. Наставник – активный воспитатель молодежи / сост. А. Т. Иванов. М.: Политиздат, 1976.
15. Роль наставничества в формировании личности молодого рабочего: сб. науч. тр. Л.: ВПШК, 1981.
16. Урываева Е. В. Персонал в бизнес-организациях: обучение и развитие в современных условиях: дис. ... канд. социол. наук. Волгоград, 2006.
17. Гаспаршвили А. Т., Крухмалева О. В. Наставничество как социальный феномен: современные вызовы и новые реалии // Образование и воспитание. 2019. № 5. С. 109–115.
18. Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП. 2016. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka> (дата обращения: 30.03.2025).
19. Князькова Е. А., Береза Н. А. Вопросы актуальности института наставничества в молодежных сообществах на местном уровне // Вопросы управления. 2018. № 5 (35). С. 72–78.
20. Иванова Л. Л. Наставничество на государственной гражданской службе: институциональный аспект // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. 2012. № 4. С. 130–138.

REFERENCES

1. Garvey, R., Strokes, P., Megginson, D. (2018). Coaching and Mentoring: Theory and Practice. SAGE Publications.
2. Taylor, M., Crabb, S. Business Coaching & Mentoring for Dummies. (2017). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
3. Ladilova, N. A., Mishina, I. A. (2023). Nastavnichestvo v Rossii: ot istokov k sovremennosti = Mentoring in Russia: from the origins to the present. Moscow: Akademiya Minprosveshcheniya Rossii. (In Russ.)
4. Gichan, I. S. (1983). Psihologicheskie problemy nastavnichestva = Psychological problems of mentoring. Kiev: Vishcha shk. (In Russ.)
5. Lyubar, A. A., Tkhorzhevsky, D. A. (1982). Nastavnichestvo v vospitanii uchashchihsya obshcheobrazovatel'noy shkoly = Mentoring in the education of students of secondary school. Kyiv: Rad. Shkola. (In Russ.)
6. Malkin, I. I. (1976). Psihologo-pedagogicheskie osnovy nastavnichestva = Psychological and Pedagogical Foundations of Mentoring. Kazan: Kazan Ed. Un. (In Russ.)
7. Stolyar, I. G. (1982). Nastavnichestvo na proizvodstve = Mentoring in production. Moscow: Ekonomika. (In Russ.)
8. Batyshev, A. S. (1983). Upravlenie nastavnichestvom: Metod. rekomendacii = Mentoring Management: Methodical Recommendations / All-Union Scientific and Methodical Center of Prof.-Techn. training of youth. Moscow: w/o. (In Russ.)
9. Gromov, I. A., Eroshina, N. R. (1977). Nastavnichestvo v proizvodstvennykh kolektivakh: (Formy i metody raboty) = Mentoring in Production Collectives: (Forms and Methods of Work). Leningrad: Znanie. (In Russ.)
10. Lobanov, A. S., Permyakov, V. V. (1978). Nastavnichestvo v trudovom kolektive = Mentoring in the labor collective. Moscow: Znanie Publ. (In Russ.)
11. Sinitskaya, V. A., Tarasyuk, P. E. (1981). Vospitatel'naya rabota v proizvodstvennom kolektive = Educational Work in Production Collective. Kiev: Tekhnika. (In Russ.)
12. Lisitsin, S. A., Ursu, I. S. (2010). Sociologiya social'no-pedagogicheskoy deyatel'nosti = Sociology of socio-pedagogical activity. St. Petersburg: LOIRO. (In Russ.)
13. Gromov, I. A., Ursu, I. S. (1992). Sociologiya kolektiva, lichnosti i obrazovaniya: teoriya, metodologiya i metodika sociologicheskogo issledovaniya (dlya fakul'tetov dopolnitel'nykh pedagogicheskikh special'nostej) = Sociology of the collective, personality and education: theory, methodology and methods of sociological research (for faculties of additional pedagogical specializations). St. Petersburg: Obrazovanie. (In Russ.)
14. Ivanov A. T. (1976). Nastavnik – aktivnyj vospitatel' molodezhi = A mentor is an active educator of young people. Moscow: Politizdat. (In Russ.)
15. Rol' nastavnichestva v formirovanii lichnosti molodogo rabocheho = The role of mentoring in the formation of the personality of a young worker. The Collection of Scientific Issues. Leningrad: VPSHK, 1981. (In Russ.)
16. Uryvaeva, E. V. (2006). Personal v biznes-organizacijah: obuchenie i razvitie v sovremennykh usloviyah = Personnel in Business Organizations: Learning and Development in Modern Conditions: PhD in Sociology. Volgograd. (In Russ.)

17. Gasparishvili, A. T., Krukhmaleva, O. V. (2019). Mentoring as a social phenomenon: modern challenges and new realities. *Obrazovanie I Vospitanie*, 5, 109–115. (In Russ.)
18. Klarin, M. V. (2016). Modern mentoring: new features of traditional practice in organizations of the XXI century. *ETAP*, 5. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka> (accessed: 30.03.2025). (In Russ.)
19. Knyazkova, E. A., Bereza, N. A. (2018). Issues of relevance of the institution of mentoring in youth communities at the local level. *Voprosi Upravleniya*, 5(35), 72–78. (In Russ.)
21. Ivanova, L. L. (2012). Mentoring in the state civil service: an institutional aspect. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS*, 4, 130–138. (In Russ.)

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Станевич Анастасия Юрьевна

кандидат социологических наук

доцент кафедры социологии

Московского государственного лингвистического университета

старший научный сотрудник научно-проектного отдела научно-инновационного управления

Государственного академического университета гуманитарных наук

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Stanevich Anastasia Yurievna

PhD (Sociology)

Associate Professor of the Department of Sociology

Institute of International Relations and Social and Political Sciences (Faculty)

Moscow State Linguistic University

Senior Researcher

Scientific and Design Department of Scientific and Innovation Management

State Academic University of Humanities

| | | |
|--|------------|---|
| Статья поступила в редакцию одобрена после рецензирования принята к публикации | 18.09.2025 | The article was submitted approved after reviewing accepted for publication |
| | 07.11.2025 | |
| | 27.11.2025 | |