

## Социально-правовые аспекты наставничества: история и современность

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы правового регулирования наставничества в сфере труда. Автор общается к истории вопроса о правовом регулировании наставничества в труде. В статье рассматривается и существующее в настоящее время правовое регулирование наставничества, предлагаются авторские дефиниции этого понятия. Автор рассматривает вопрос наставничества во взаимосвязи с понятием «молодой работник». В работе отмечается неоднозначность и многоплановость института наставничества, ставится вопрос о необходимости закрепления этого правового понятия в действующем законодательстве. В статье уделяется внимание понятию наставничества не только в Российской Федерации, но и в некоторых странах БРИКС.

**Ключевые слова:** наставник, правовое регулирование, работник, работодатель, труд, трудовой коллектив, молодой работник.



### **Игорь Александрович ШЕСТЕРЯКОВ,**

профессор кафедры  
гражданского права  
и процесса  
Международный  
юридический институт,  
кандидат юридических  
наук, доцент  
[igor.shesteryakov@mail.ru](mailto:igor.shesteryakov@mail.ru)  
127427, Россия, г. Москва,  
ул. Кашенкин Луг, д. 4

DOI: 10.17803/2311-5998.2024.114.2.099-108

#### **Igor A. SHESTERYAKOV,**

Professor of the Department of Civil Law and Procedure  
International Law Institute,  
Cand. Sci. (Law), Associate Professor  
[igor.shesteryakov@mail.ru](mailto:igor.shesteryakov@mail.ru)  
4, ul. Kashenkin Lug, Moscow, Russia, 127427

### **Social and Legal Aspects of Mentoring: History and Modernity**

**Abstract.** The article discusses issues of legal regulation of mentoring in the world of work. The author talks about the history of the issue of legal regulation of mentoring in labor. The article also examines today's legal regulation of mentoring and offers the author's definitions of this concept. The author considers the issue of mentoring in connection with the concept of "young worker". The work notes the ambiguity and diversity of the institution of mentoring, and raises the question of the need to consolidate this legal concept in the current legislation. The article pays attention to the concept of mentoring not only in the Russian Federation, but also in some BRICS countries.

**Keywords:** mentor, legal regulation, employee, employer, labor, workforce, young worker.

**Н**аставничество в нашей стране появилось в 1964 г. Инициаторами этого нововведения выступили рабочие ленинградского объединения «Электросила», где наставничество стало составной частью воспитательной работы каждого трудового коллектива. С каждым годом все больше предприятий

© Шестеряков И. А., 2024

и организаций стали перенимать этот опыт и внедрять институт наставничества, и к 1985 г. в стране насчитывалось более 4 млн наставников, которые охватывали своим влиянием более 6,5 млн молодых работников<sup>1</sup>.

2023 год Президентом Российской Федерации В. В. Путиным был объявлен Годом педагога и наставника.

Как и в прошлые годы, так и в настоящее время существует дискуссия относительно того, что же представляет собой институт наставничества. Определить это понятие весьма сложно, и прежде всего в связи с многозначностью. «Наставник, — читаем в словаре русского языка, — учитель руководитель, воспитатель»<sup>2</sup>. В статьях педагогов, психологов и социологов рассматриваются различные аспекты этого понятия, однако многие ограничиваются общими вопросами идейного воспитания и формирования профессиональных умений молодых работников, в то время как жизненный путь молодых людей, обучение и воспитание в трудовых коллективах почти выпадает из сферы их научных интересов.

В советское время наставничество определялось как форма обучения и воспитания молодых работников в целях быстрого овладения ими профессией (специальностью), адаптации в трудовом коллективе, развития творческой и общественной активности<sup>3</sup>. В действовавших в то время Типовых правилах внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций<sup>4</sup> закреплялось, что работодатель обязан создавать благоприятные условия для эффективной деятельности наставников.

Особенность института наставников состоит в том, что их деятельность направлена на решение специфической задачи, для организованного выполнения которой не существует в настоящее время отдельного социального института. Это индивидуализация процесса воспитания молодых работников с целью их эффективной адаптации к производству путем более полного использования тех воспитательных возможностей, которые заложены в неформальном общении воспитателя и воспитуемого. Наставники оказывают влияние на разные стороны жизни работников. Так, при проведенных в разные годы опросах молодые работники отметили, что наставники помогают им овладеть профессиональным мастерством (около 80 % опрошенных), повысить образование (около 25 %), найти свое место в коллективе (примерно 23 %), включиться в общественную работу, в том числе и волонтерскую (около 20 %).

Наставничество в трудовом коллективе призвано выполнять производственные, социально-психологические и воспитательные функции. В деятельности наставника по осуществлению воспитательной функции преломляются

<sup>1</sup> Шестеряков И. А. Социально-правовые аспекты наставничества // Правовые проблемы трудовой активности на современном этапе : межвузовский сборник статей. Куйбышев, 1985. С. 68—69.

<sup>2</sup> Ожегов С. И. Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. 15-е изд. М., 1984. С. 345.

<sup>3</sup> См.: Батышев С. Я. Производственная педагогика. М., 1976. С. 6.

<sup>4</sup> Постановление Госкомтруда СССР от 20.07.1984 № 213 «Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих предприятий, учреждений, организаций» // Бюллетень Госкомтруда СССР. 1984. № 11.

воспитательные функции самого трудового коллектива. Таким образом, можно говорить о многосубъектности данного воспитательного процесса: трудовой коллектив — наставник — молодой работник.

Важным элементом этого процесса является управление, которое обеспечивается руководством со стороны работодателя, а также профсоюзной организации. Следует отметить, что профсоюзные организации активно поддерживают этот институт. Так, Галина Меркулова, председатель Общероссийского профсоюза образования, в приветственном слове участникам председателей региональных профсоюзных организаций Общероссийского профсоюза образования Центрального федерального округа «Профсоюз: защитник, наставник, учитель» отметила: «Эффективность может быть, когда люди работают рядом, с удовольствием, вместе, помогают друг другу, если это необходимо, и сами определяют, кто из них мог бы быть наставником. Потому что наставник это не только высокий профессионал в своем предмете, этот человек может стать гуру для каждого»<sup>5</sup>.

Богатая история наставничества существует и на промышленных предприятиях. Например, на Горьковском автозаводе институт наставничества имеет славную историю развития. В газете «Советская Россия» 27.10.1966 было опубликовано письмо ударников труда ГАЗа. «Ни одного отстающего рядом», — так определили цель зарождающегося движения И. Пермяков, А. Косицын, Н. Кудаква, А. Стромков и др. 25.03.1973 в газете «Автозаводец» было опубликовано письмо фрезеровщика производства мостов грузовых автомобилей И. Н. Яшина о необходимости создания на заводе совета наставников. И совет из 15 человек был создан, утверждено положение о наставничестве. За время его существования было избрано более 40 советов наставников в подразделениях, а наставниками молодежи стали более 500 передовых высококвалифицированных работников. Работала Школа наставника, Школа молодого рабочего, был учрежден конкурс «Лучший наставник молодежи», создан совет молодежи завода и принята программа «О реализации молодежной политики в ОАО «ГАЗ»»<sup>6</sup>.

Для координации деятельности наставничества в коллективах на предприятиях создавались советы наставников. Свою работу они должны были проводить совместно с другими общественными организациями, а также с работодателем, профсоюзами. Функции советов сводились к следующему:

- определение контингента молодых производственников, нуждающихся в наставничестве;
- подбор наставников и создание их резерва;
- предоставление кандидатур наставников на утверждение;
- контроль за прохождением наставничества, решение в случае необходимости вопроса об отстранении работника от выполнения обязанностей наставника;
- контроль за завершением наставничества, организация учебы;

<sup>5</sup> Наставничество плюс профсоюз равно эффективность // URL: <https://www.eseur.ru/nastavnichestvo-plyus-profsoyuz-ravno-effektivnost/> (дата обращения: 15.03.2024).

<sup>6</sup> Профсоюзное наставничество // URL: <https://fpkk.ru/books/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE/> (дата обращения: 15.03.2024).



- оказание методической помощи наставникам;
- подготовка предложений о поощрении наставников и молодых работников;
- организация соревнования между наставниками;
- обобщение и распространение передового опыта работы.

В настоящее время с сожалением приходится констатировать, что отсутствие единого нормативного акта снижает эффективность института наставничества. В Государственной Думе неоднократно обсуждался вопрос о необходимости закрепления института наставничества в нормативных актах, и прежде всего в Трудовом кодексе РФ. Так, отмечалось, что институт наставничества является значимым социальным механизмом передачи опыта, знаний и ценностей от одного поколения к другому.

В любом коллективе выстроена цепочка передачи знаний от мастера к ученику. Об этом заявил руководитель фракции «Единая Россия» Владимир Васильев в ходе круглого стола, посвященного совершенствованию законодательства РФ в части организации и прохождения практик, стажировок, наставничества, а также трудоустройства выпускников образовательных организаций: «Практика наставничества была довольно широко распространена в советское время. Однако до сих пор институт наставничества законодательно не закреплён. Нигде не описаны права наставников и учеников, критерии отбора, требования. Все это требует тщательной проработки»<sup>7</sup>.

В этой связи считаем, что необходимо разработать и принять типовое положение о наставничестве в организации. В нем следовало бы закрепить порядок создания и работы совета наставников, его взаимоотношения с работодателем, профсоюзами; формы наставничества, применяемые в коллективе; порядок подбора, выдвижения и утверждения наставников, их права и обязанности; порядок определения контингента молодых работников, нуждающихся в наставниках; закрепление молодых работников за наставниками; сроки и формы завершения наставничества; порядок поощрения и ответственность наставников. В предлагаемом типовом положении целесообразно также предусмотреть принятие предприятиями локальных положений о наставничестве.

Возникает также вопрос о том, кого считать молодым работником и молодым специалистом. Ранее полагали, что молодой специалист — это молодой человек, в возрасте до 35 лет, который закончил профессиональное обучение и трудоустраивается по специальности в течение года после обучения. Однако 22.04.2024 были внесены изменения в Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ (ред. от 22.04.2024) «О молодежной политике в Российской Федерации»<sup>8</sup> и теперь молодой специалист — это гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет включительно, завершивший обучение по основным профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения, впервые устраивающийся на работу в соответствии с полученной квалификацией, в том числе имеющий трудовой стаж, полученный в период обучения по основным

<sup>7</sup> В ГД обсудили вопросы совершенствования законодательства по вопросам наставничества, а также трудоустройства выпускников // URL: <http://duma.gov.ru/news/55858/> (дата обращения: 15.03.2024).

<sup>8</sup> СЗ РФ. 2021. № 1 (ч. I). Ст. 28.

профессиональным образовательным программам и (или) по программам профессионального обучения.

Кроме того, появилось понятие «молодой работник» — это гражданин Российской Федерации в возрасте до 35 лет включительно, имеющий трудовой стаж не более трех лет и не относящийся к категории «молодой специалист».

Ранее существовали две основные формы наставничества: индивидуальное и бригадное наставничество. Сегодня таких форм более 20, можно выбрать наиболее подходящую форму для того или иного рабочего процесса и производства. Однако по-прежнему актуален вопрос о личности наставника. Представляется, что это должен быть не только высокий профессионал в своем деле, но и человек, имеющий активную жизненную позицию, обладающий определенным жизненным опытом, пользующийся авторитетом у коллег, владеющий современными знаниями и умениями. Поэтому сегодня наставником может быть и достаточно молодой работник, соответствующий всем указанным требованиям.

Еще один важный вопрос: на каких началах работает наставник — добровольно или будучи назначенным работодателем? Ранее участие в движении наставников строилось на добровольной основе. Кандидатура наставника обсуждалась на собраниях бригад, коллективов, затем по представлению совета наставников утверждалась на общем собрании (конференции) коллектива работников. Наставничество осуществлялось добровольно, без указания на права и обязанности наставничества в трудовом договоре.

Следовательно, наставником можно назвать компетентного работника, который на основе решения коллектива осуществляет наставническую деятельность, строящуюся на добровольных началах и не предусмотренную трудовым договором, с молодым работником у данного работодателя. Это дает нам основание говорить о наставничестве как о социально-правовой категории. В связи с этим его необходимо отличать от индивидуального и бригадного ученичества.

Прежде всего следует отметить, что отношения по ученичеству представляют собой один из видов отношений по профессиональной подготовке кадров непосредственно у данного работодателя, что и предполагает их специфику — ученические отношения складываются в процессе осуществления учебной, ученической функции. Правоотношения по ученичеству предшествуют трудовым, а отношения по наставничеству протекают в процессе выполнения трудовой функции как субъекта, так и объекта наставничества, т.е. в рамках трудовых правоотношений.

Сегодня Государственная Дума предлагает закрепить институт наставничества в Трудовом кодексе РФ<sup>9</sup>. Как отмечается в заключении на законопроект Комитета Государственной Думы по молодежной политике, законопроект разработан в

<sup>9</sup> См.: законопроект № 575296-8 «О внесении изменений в статью 60.2 и статью 151 Трудового кодекса Российской Федерации (о регулировании труда работников, выполняющих функции наставников)». Инициативу внесли сенаторы Российской Федерации А. А. Турчак, И. Ю. Кастюкевич, И. В. Рукавишникова, Д. С. Лантратова, С. Н. Перминов, Н. Н. Владимиров; депутаты Государственной Думы А. П. Метелев, Д. Ф. Вяткин, А. К. Исаев, О. М. Казакова, А. Г. Сидякин, М. С. Киселев, А. И. Аршинова, А. Г. Мажуга, Е. В. Харченко, Е. П. Стенякина (URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/575296-8> (дата обращения: 10.04.2024)).



целях закрепления гарантий работникам, выполняющим функции наставника, и направлен на популяризацию наставничества в различных отраслях. Создание условий для развития наставничества относится к основным задачам, определенным в Указе Президента России от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», в перечнях поручений Президента РФ от 25.07.2023 № Пр-1470 (п. 1 «б») и от 12.02.2024 № Пр-251ГС (п. 1 «б»).

При этом отмечается беспрецедентная роль в практической подготовке молодых специалистов и профессиональной адаптации новых работников наиболее авторитетных, опытных и результативных работников, выступающих в качестве наставников. Согласно исследованию ВЦИОМ «Наставники в России: кто они», каждый пятый видит своим наставником коллегу по работе (21 %). Сегодня наставничество переживает новый подъем, все более разнообразными становятся программы, виды наставничества, которые реализуются во многих регионах страны: наставничество в менеджменте, наставничество как форма корпоративного обучения персонала, в инновационных пространствах, в бизнесе, в сообществах, наставничество в социальной сфере, в здравоохранении, среди школьников и студентов, на государственной и муниципальной службе, в сфере НКО, в рамках военно-патриотического воспитания и добровольческой деятельности.

В ходе заседания Государственного Совета по вопросу повышения роли и престижа педагога и наставника, состоявшегося 27.12.2023, Президент РФ В. В. Путин подчеркнул, что наставничество для отечественной экономики — это новое качество роста, сокращение издержек, повышение производительности труда, а это ключевой элемент развития страны в целом<sup>10</sup>.

В этой связи указанным выше законопроектом предлагается закрепить в ст. 151 Трудового кодекса РФ, что доплаты за выполнение функций наставника производятся с учетом гарантий, утверждаемых федеральными законами, законами субъектов РФ, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами органов местного самоуправления, актами социального партнерства, а при их отсутствии — локальными нормативными актами.

Кроме того, законопроектом предлагается в ст. 60.2 Трудового кодекса РФ определить порядок привлечения наставника к исполнению им своих обязанностей путем включения исполнением работником функций наставника в содержание дополнительной работы по такой же профессии (должности).

Таким образом, предлагаемые законопроектом изменения будут давать работодателю большие полномочия перестраивать процесс организации труда, в том числе предусматривать особенности организации труда наставников и возможность доплачивать за наставничество.

По мнению Комитета Госдумы, принятие законопроекта будет способствовать становлению, развитию и популяризации практики наставничества, повышению роли и социального статуса наставников, а также ответственности наставников при исполнении ими своих трудовых функций.

<sup>10</sup> URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/73188> (дата обращения: 10.04.2024).

В зарубежных странах также сегодня популярен институт наставничества. Так, кадровое агентство «Роберт Хаф»<sup>11</sup> определяет, что наставничество на рабочем месте — это метод личного и профессионального развития в управлении командой, который сегодня используется многими компаниями. Наставники дают советы подопечным, чтобы помочь им в карьерном росте, получить большее удовлетворение от работы. Однако это взаимный процесс, который помогает наставникам почувствовать себя лидерами, приобрести новые навыки общения, развить новые компетенции.

Таким образом, преимуществами наставничества можно считать укрепление авторитета работодателя, сокращение текучести кадров, повышение производительности труда, улучшение климата и рабочей обстановки в коллективе.

По мнению компании, сегодня практически не предъявляются требования к наставнику, поскольку работники любого уровня квалификации и стажа могут предложить что-то новое и необходимое как молодым работникам, так и работникам, имеющим опыт и нуждающимся в наставнике, в стремлении к карьерному росту. Существует три типа наставников:

- 1) люди, достигшие определенного возраста и имеющие богатый опыт работы по данной профессии, специальности. В этом случае старший сотрудник дает советы и делится своим опытом со своим подопечным, знакомит его с главными специалистами в своей сфере для возможности дальнейшего карьерного роста;
- 2) коллеги из головного офиса или международной компании. Сегодня это очень популярная практика, которая, по мнению специалистов, дает возможность работникам овладевать новыми передовыми знаниями, в которых в данный момент они нуждаются больше всего. Кроме того, это возможность получить не только профессиональные знания и навыки, но и овладеть навыками руководства коллективом, принятия решений и и т.д.
- 3) обратное наставничество — взаимодействие молодых сотрудников и более опытных коллег. Такое наставничество очень быстро развивается в Китайской Народной Республике. Обратное наставничество — это инновационный способ стимулировать обучение и облегчить отношения между поколениями. Он предполагает объединение младшего сотрудника в качестве наставника для обмена опытом со старшим коллегой в качестве подопечного. Целью является обмен знаниями, по той или иной проблеме с учетом нового подхода молодых работников и классического подхода старших.

Как отметил Найджел Хип, региональный управляющий директор Hays в Великобритании, Ирландии и регионе EMEA, «эффективным способом дать толчок работе между поколениями является обратное наставничество. Эта концепция представляет собой довольно новое явление, в результате которого традиционный образ наставника переворачивается с ног на голову, а старших и пожилых сотрудников тренируют миллениалы и поколение Z. Обратное наставничество укрепляет идею непрерывного обучения, способствует разнообразию и развитию навыков, а также является наглядным примером того, как поддерживать

<sup>11</sup> Mentoring in the workplace [https // URL: www.roberthalf.com/au/en/insights/management-tips/workplace-mentoring](https://www.roberthalf.com/au/en/insights/management-tips/workplace-mentoring) (дата обращения: 10.04.2024).



совместную работу разных поколений. Многие инновационные работодатели в корпоративном мире начинают поощрять обратное наставничество»<sup>12</sup>.

В Индии также популярен институт наставничества. С древних времен отношения гуру — шишья (учитель — ученик) играли решающую роль в формировании личности и общества. Однако в ходе современной технической революции эта форма претерпела изменения и переросла в институт наставничества прежде всего для молодых работников.

Сегодня наставничество направлено на обучение, развитие и создание квалифицированной рабочей силы. Программы наставничества помогают получить необходимые знания и навыки, профессиональную ориентацию, овладеть новой профессией непосредственно у работодателя.

Тем не менее в Индии по-прежнему существует значительный пробел в возможностях наставничества для малообеспеченных граждан. В результате предпринимаются усилия по преодолению этого разрыва и предоставлению возможностей наставничества всем людям. Кроме того, наставничество может стать мощным инструментом содействия многообразию и инклюзивности на рабочем месте. Например, компания Viara учредила программу Women of Substance, которая объединяет женщин-руководителей с женщинами-менеджерами среднего звена, предоставляя им возможности для развития навыков, личного и профессионального роста. Компания D&I Accelerators в ICI India уделяет внимание подготовке женщин для продвижения по служебной лестнице на руководящие должности. Благодаря наставничеству в этих компаниях стало меньше гендерной дискриминации, а женщины и иные категории граждан получили больше возможностей для карьерного продвижения. Однако в Индии можно констатировать наличие проблем в осуществлении наставничества. Так, наставники и подопечные сталкиваются с такими барьерами, как культурные различия, кастовость общества, социальное происхождение, предубеждения в обществе и т.д.

Для женщин в Индии наставничество играет особую роль. Как отмечает Света Катария, «наставничество предлагает больше, чем просто профессиональное руководство. Представьте себе, что рядом с вами находится доверенное лицо, которое делится идеями из собственного опыта, дает конструктивную обратную связь и радуется каждому успеху, одновременно оказывая поддержку во время неудач. Эта благоприятная среда дает женщинам возможность развивать необходимые навыки и знания, но, что более важно, она вселяет уверенность в том, что они смогут справиться со сложностями на рабочем месте. В такой разнообразной и динамичной стране, как Индия, женщины сталкиваются с уникальным набором проблем: от культурных норм до укоренившихся гендерных предубеждений. Наставничество служит маяком надежды в таких ситуациях. Он обеспечивает безопасное пространство для обсуждения этих проблем и разработки стратегий их преодоления. Это дает женщинам возможность с грацией и стойкостью ориентироваться в часто бурных водах своей карьеры»<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Reverse mentoring may be key for innovative new ideas, says Hays New form of mentoring set to bring new vitality to Chinese economy // URL: <https://www.hays-china.cn/en/press-release/content/reverse-mentoring> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>13</sup> Kataria S. Fostering mentorship: A pillar for women's empowerment in the Indian workplace // <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/entrepreneurship/fostering-mentorshipIP-a>

Полагаем, что благодаря программам наставничества можно обучать новых сотрудников, руководителей среднего и высшего звена и ориентировать их на достижение целей организации. Наставничество оказалось эффективным не только в крупных организациях, но и на малых и средних предприятиях. Так, по данным цифровой платформы Kabbage, 92 % владельцев малого бизнеса считают, что наставничество оказывает положительное влияние на рост их бизнеса. А 89 % владельцев бизнеса, у которых не было наставников, хотели бы их иметь. Было обнаружено, что сотрудники, у которых есть официальные программы наставничества и наставники, работающие полный рабочий день, чувствуют поддержку, более заинтересованы и продуктивны на работе. Это также помогает удерживать сотрудников и укрепить их вовлеченность в организацию<sup>14</sup>.

В настоящее время меняется и структура наставничества. Например, в зарубежных странах существуют облачные платформы наставничества, которые позволяют организациям находить подходящего наставника для каждого сотрудника. И это может быть не обязательно работник данной организации. Платформы позволяют найти наставника практически из любой точки мира. Например, такой является платформа Together<sup>15</sup>. По мнению создателей платформы, 76 % сотрудников считают наставничество важным, вместе с тем только 37 % имеют наставника. Сегодня наставничество — это динамичные отношения, при которых более опытный сотрудник осуществляет руководство, поддержку и передает знания менее опытному сотруднику. Эти отношения строятся на взаимном уважении, доверии и открытом общении.

Подводя итог, считаем необходимым выделить следующие преимущества наставничества:

- 1) повышение заинтересованности молодых работников в работе у данного работодателя, причем в работе с высокой эффективностью, с карьерным ростом, осмысленно;
- 2) развитие у работников лидерских качеств, умения работать в команде, которые работодатель сможет оценить и сформировать крепкий «костяк» компании;
- 3) возникает новая взаимосвязь: работодатель — наставник — работник. Работник получает опыт не только профессиональный, но и жизненный, опыт взаимодействия с коллегами, взаимодействия в коллективе;
- 4) сам наставник получает возможность приобретать новые знания и качества. Как совершенно верно было отмечено<sup>16</sup>, наставничество — это еще и форма поощрения. Это своего рода признание руководителем организации заслуг и достижений работника, который будет наставником;

---

pillar-for-womens-empowerment-in-the-indian-workplace/articleshow/108319507.cms?utm\_source=contentofinterest&utm\_medium=text&utm\_campaign=cppst (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>14</sup> Mentoring in the Workplace: Why It Matters // URL: <https://www.mentoringcomplete.com/impact-of-mentoring-in-the-workplace/> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>15</sup> Create Mentoring Programs Employees Love. Together Software is a mentorship platform that empowers your organization to drive performance through relationships // URL: <https://www.togetherplatform.com/> (дата обращения: 10.04.2024).

<sup>16</sup> Подробнее см.: Шестеряков И. А. Указ. соч. С. 68—69.



- 5) развитие межфункциональных связей, что сплочивает людей, способствует более слаженной работе организации в целом;
- 6) развиваются доверие и уважение в коллективе, что способствует созданию нормальной рабочей обстановки. Сегодня это ценится особенно молодыми специалистами, которые, как показывают исследования, не готовы работать в коллективе, где нет уважения, сплоченности и присутствуют «токсичные» коллеги. Как показало исследование, девять из десяти сотрудников, имеющих наставника, чувствуют себя счастливыми на работе<sup>17</sup>. Работники, имеющие наставника, чаще, чем те, у кого его нет, говорят, что им хорошо платят, и верят, что их вклад ценится коллегами. Более 40 % работников, у которых нет наставника, говорят, что за последние три месяца они подумывали об увольнении;
- 7) наставничество помогает адаптироваться работникам не только в профессиональном плане, но и в мультикультурной среде организации, бороться с профессиональным выгоранием и стрессом.

Таким образом, можно констатировать, что наставничество — это социально-правовой феномен, являющийся одной из форм воспитательной деятельности с целью индивидуализации процесса обучения молодых работников, быстрого овладения ими профессией (специальностью), адаптации в коллективе и воспитании ответственного отношения к труду.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Abby Jingzi Zhou, Émilie Lapointe, Steven Shijin Zhou*. Understanding mentoring relationships in China: Towards a Confucian model // *Asia Pacific Journal of Management*. — 2019. — Springer. — Vol. 36 (2). — P. 415—444. — URL: [https://ideas.repec.org/a/kap/asiapa/v36y2019i2d10.1007\\_s10490-018-9589-5.html](https://ideas.repec.org/a/kap/asiapa/v36y2019i2d10.1007_s10490-018-9589-5.html).
2. *Athal K*. The power of mentorship in India: Stories that inspire // *The Times of India*. — January 13, 2024. — URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/blogs/krishna-athal/the-power-of-mentorshIP-in-india-stories-that-inspire/>.
3. *Kataria S*. Fostering mentorship: A pillar for women's empowerment in the Indian workplace // URL: [https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/entrepreneurship/fostering-mentorshIP-a-pillar-for-womens-empowerment-in-the-indian-workplace/articleshow/108319507.cms?utm\\_source=contentofinterest&utm\\_medium=text&utm\\_campaign=cppst](https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/entrepreneurship/fostering-mentorshIP-a-pillar-for-womens-empowerment-in-the-indian-workplace/articleshow/108319507.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst).
4. *Yang Liu-Qin, Xu Xian, Allen Tammy D., Shi Kan, Zhang Xichao and Lou Zhongyan*. Mentoring in China: Enhanced Understanding and Association with Occupational Stress // *Journal of Business and Psychology*. — № 4. — Vol. 26. — December 2011. — P. 485—499
5. *Reeves M*. 6 Benefits of Mentoring in the 2023 Workplace // URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/10/06/6-benefits-of-mentoring-in-the-2023-workplace/?sh=3609b49020d7>.

<sup>17</sup> Подробнее см.: Nine in 10 workers who have a career mentor say they are happy in their jobs // URL: <https://www.cnbc.com/2019/07/16/nine-in-10-workers-who-have-a-mentor-say-they-are-happy-in-their-jobs.html> (дата обращения: 10.04.2024).