

Научная статья

УДК 316.334.23(470.630)

<https://doi.org/10.24158/spp.2021.8.2>

**Анализ эффективности региональной системы наставничества  
над молодыми специалистами в сфере государственной молодежной политики  
(по результатам социологического опроса в Ставропольском крае)**

**Ксения Владимировна Булах<sup>1</sup>, Наталия Анатольевна Тартышева<sup>2</sup>,  
Анна Вячеславовна Тартышева<sup>3</sup>, Валерий Анатольевич Петков<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup>Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт,  
Ставропольский край, Невинномысск, Россия

<sup>1</sup>[kseniyabulah@yandex.ru](mailto:kseniyabulah@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1145-5815>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0002-7330-8132>

<sup>3</sup>Центр молодежной политики, Ставрополь, Россия, <https://orcid.org/0000-0003-1895-0912>

<sup>4</sup>Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия,  
[valerype@mail.ru](mailto:valerype@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-1967-637X>

**Аннотация.** Поиск путей решения проблемы повышения эффективности сложившейся системы наставничества в подразделениях администраций муниципальных образований и подведомственных центрах, занимающихся реализацией государственной молодежной политики, стал основанием для разработки способов оценки уровня развития института наставничества для молодых специалистов. Опрос респондентов был проведен в 2020 г. в 35 городах, муниципальных и городских округах Ставропольского края, при администрациях которых действуют комитеты или отделы по делам молодежи и подведомственные им муниципальные центры молодежных проектов, центры развития личности, а также в Центре молодежных проектов Ставропольского края. Проведенный анализ эффективности реализации программ наставничества в различных организациях Ставропольского края позволил выделить ряд возникающих при этом проблем, перечень типичных и распространенных негативных явлений (ошибок, ошибочных действий) и способы их преодоления. На основе выводов, сделанных по результатам проведенного исследования, предложен механизм внедрения системы наставничества как формы работы с молодыми специалистами, начинающими трудовую деятельность в системе государственной молодежной политики в организациях Ставропольского края. Показаны социальные и экономические последствия от внедрения системы наставничества и основные направления организации работы с молодыми специалистами с целью повышения ее эффективности.

**Ключевые слова:** наставничество, система наставничества, программа наставничества, молодой специалист, молодежная политика

**Для цитирования:** Булах К.В., Тартышева Н.А., Тартышева А.В., Петков В.А. Анализ эффективности региональной системы наставничества над молодыми специалистами в сфере государственной молодежной политики (по результатам социологического опроса в Ставропольском крае) // Общество: социология, психология, педагогика. 2021. № 8. С. 22–29. <https://doi.org/10.24158/spp.2021.8.2>.

Original article

**Analysis of the effectiveness of the regional system  
of mentoring young professionals in the field of state youth policy  
(based on the results of a sociological survey in Stavropol Territory)**

**Ksenia V. Bulakh<sup>1</sup>, Natalia A. Tartysheva<sup>2</sup>, Anna V. Tartysheva<sup>3</sup>, Valery A. Petkov<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup>Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute,  
Stavropol Territory, Nevinnomyssk, Russia

<sup>1</sup>[kseniyabulah@yandex.ru](mailto:kseniyabulah@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0002-1145-5815>

<sup>2</sup><https://orcid.org/0000-0002-7330-8132>

<sup>3</sup>Youth Policy Center, Stavropol, Russia, <https://orcid.org/0000-0003-1895-0912>

<sup>4</sup>Kuban State University, Krasnodar, Russia, [valerype@mail.ru](mailto:valerype@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0003-1967-637X>

**Abstract.** Finding solutions to the problem of increasing the effectiveness of the existing mentoring system in municipal administrations and subordinate centers involved in the implementation of state youth policy has become the basis for developing ways to assess the level of the mentoring system for young professionals. A survey was conducted in 2020 in 35 cities, municipalities and urban districts in Stavropol Territory, where administrations have committees or departments for youth affairs and subordinate municipal youth projects centers and personal development centers, as well as in the Youth Projects Center of Stavropol Territory. The analysis of the effectiveness of the implementation of mentoring programs in various organizations of Stavropol Territory made it possible

to identify several problems arising in this case, a list of typical and widespread negative phenomena (mistakes, erroneous actions) and ways to overcome them. Based on the findings of the study, a mechanism for the implementation of a mentoring system, as a form of work with young professionals starting their careers in the state youth policy system in Stavropol Territory organizations, has been proposed. The social and economic consequences of the implementation of a mentoring system and the main directions of organizing work with young professionals to improve its effectiveness are shown.

**Keywords:** mentoring, mentoring system, mentoring program, young professional, youth policy

**For citation:** Bulakh K.V., Tartysheva N.A., Tartysheva A.V., Petkov V.A. Analysis of the effectiveness of the regional system of mentoring young professionals in the field of state youth policy (based on the results of a sociological survey in Stavropol Territory) // Society: Sociology, Psychology, Pedagogics. 2021. No. 8. P. 22–29. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/spp.2021.8.2>.

Анализ теоретических основ и практического опыта внедрения программ наставничества как организационной формы работы с молодыми специалистами позволил установить, что в отличие от производственной сферы в области управления организациями, осуществляющими функции по реализации государственной политики, понятия «наставничество» и «менторинг» являются относительно новыми и научных трудов по разработке системы наставничества над молодыми специалистами в региональных и муниципальных учреждениях, реализующих государственные услуги, недостаточно для полного понимания механизма внедрения этой системы [1–3].

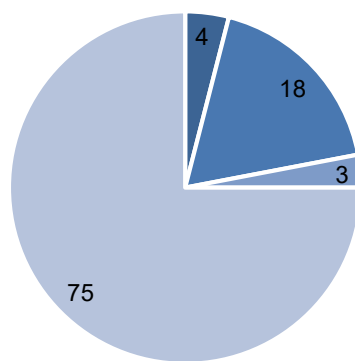
В ходе исследования установлено, что в Ставропольском крае система наставничества активно реализуется в деятельности банков и страховых компаний. В сфере государственного управления наставничество действует в управлении записи актов гражданского состояния, министерстве финансов, министерстве культуры Ставропольского края в соответствии с распорядительными актами краевых органов исполнительной власти. На крупных промышленных предприятиях наставничество активно развивается в химической отрасли производства. Анализ современной системы наставничества над молодыми специалистами позволил сделать вывод, что она представляет собой процесс совершенствования без отрыва от производства их знаний, умений и компетенций, приобретенных в вузе. В системе образования Ставропольского края в октябре 2020 г. создан Региональный центр наставничества, осуществляющий координацию внедрения целевой модели наставничества в образовательных организациях общего и среднего профессионального образования [4]. В итоге на настоящий момент в системе образования Ставрополья различные модели наставничества используются в 486 образовательных организациях основного общего, в 85 организациях дополнительного образования и в 27 профессиональных образовательных организациях, подведомственных министерству образования Ставропольского края. Однако в подразделениях администраций муниципальных образований и подведомственных центрах, занимающихся реализацией государственной молодежной политики (далее – ГМП), система наставничества находится на стадии внедрения.

Нами было выполнено исследование уровня развития института наставничества для молодых специалистов в Ставропольском крае в сфере реализации ГМП. Опрос респондентов был проведен в муниципальных и городских округах Ставропольского края, при администрациях которых действуют комитеты или отделы по делам молодежи и подведомственные им муниципальные центры молодежных проектов, центры развития личности, а также в Центре молодежных проектов Ставропольского края. В ходе исследования методом анкетирования опрошено 152 человека, которые профессионально занимаются реализацией государственной молодежной политики в Ставропольском крае. 87 % респондентов – специалисты в возрасте до 35 лет, в том числе 28 молодых специалистов, которые в течение года устроились на работу в исследуемые организации, в возрасте до 27 лет. Респондентам было предложено 3 анкеты, позволяющие оценить уровень развития института наставничества для молодых специалистов в Ставропольском крае. Отдельно был проведен опрос руководителей отделов и центров о проблемах, с которыми они сталкиваются при поступлении на работу молодых специалистов.

В ходе первоначального опроса на вопрос «Действует ли в вашей организации модель наставничества?» 100 % респондентов ответили отрицательно. Также 100 % участников опроса ответили утвердительно на вопрос о целесообразности внедрения института наставничества в сфере реализации ГМП.

Далее респондентам было предложено определить, по отношению к какой категории специалистов необходимо осуществлять наставничество (рисунок 1).

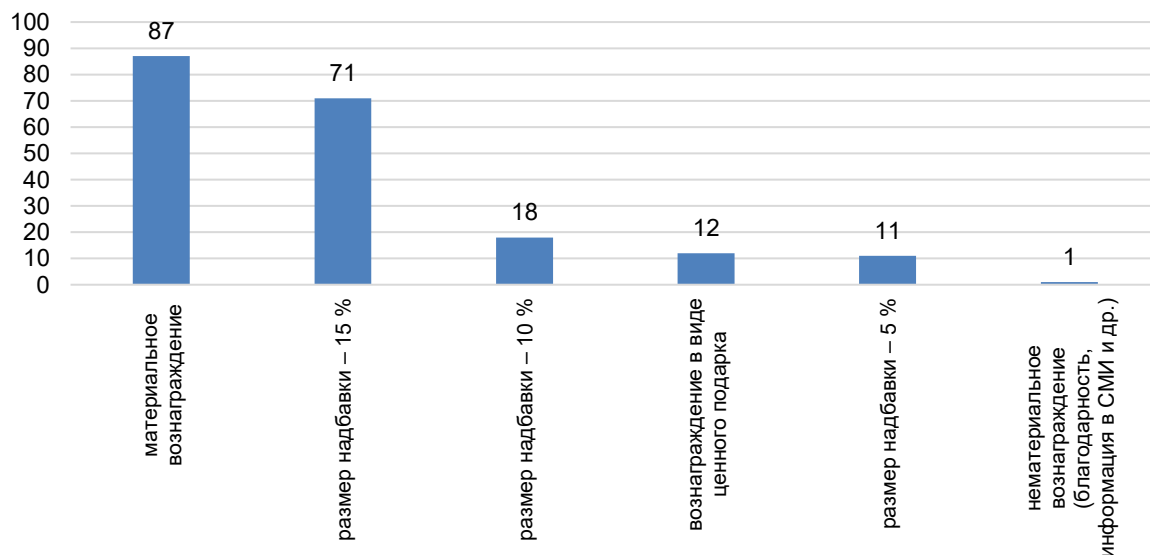
В итоге 75 % опрошенных считают, что наставничество необходимо молодым специалистам, впервые поступившим на работу в сфере ГМП, а 18 % – молодым специалистам, впервые поступившим на работу, в течение трех лет со дня получения диплома. 100 % респондентов полагают, что если внедрять систему наставничества, то необходимым элементом ее должен быть конкурс «Лучший наставник».



- специалисты, назначенные на иные должности
- специалисты, впервые поступившие на работу, в течение трех лет со дня получения диплома
- специалисты, которые по результатам аттестации признаны не соответствующими занимаемой должности
- молодые специалисты, впервые поступившие на работу в сферу ГМП

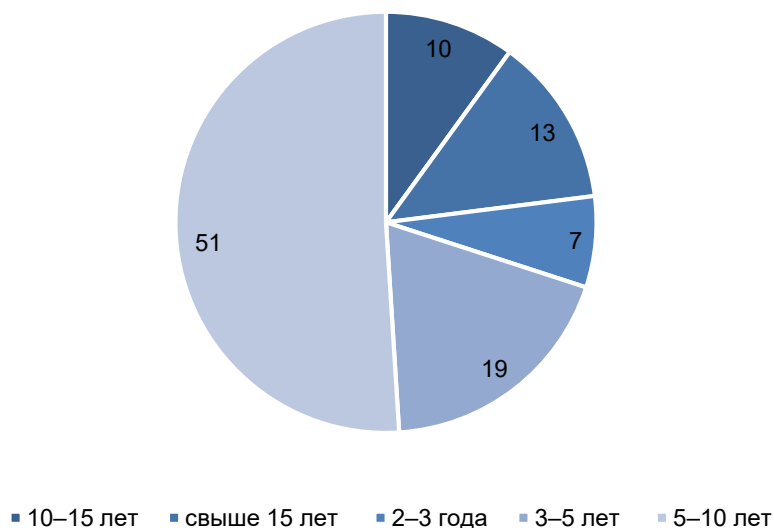
**Рисунок 1 – Категории специалистов, по отношению к которым необходимо осуществлять наставничество, %**

Обсуждая принципы реализации системы наставничества на государственной гражданской службе и производстве, 87 % опрошенных высказываются за то, чтобы функция «наставничество» была оплачиваемой (рисунок 2). При этом 71 % респондентов считают, что размер стимулирующей выплаты должен достигать 15 % основного оклада за весь период наставничества.



**Рисунок 2 – Варианты финансового и нематериального стимулирования наставников по результатам анкетирования, %**

При ответе на вопрос «Какой стаж работы в ГМП должен быть у наставника?» 51 % респондентов указали период 5–10 лет (рисунок 3). И 38 % опрошенных, отвечая на вопрос «Какую должность должен занимать наставник?», высказали мнение о том, что это должна быть должность выше, чем у наставляемого, либо равноценная (рисунок 4).



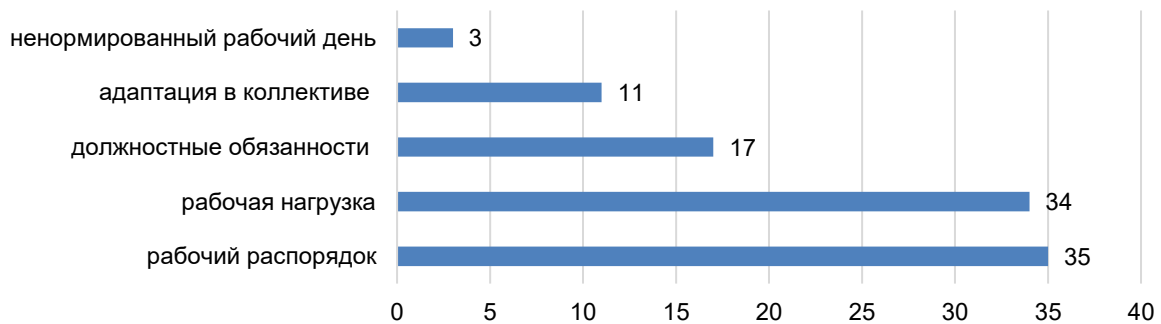
**Рисунок 3 – Распределение ответов респондентов о требуемом стаже работы наставника, %**



**Рисунок 4 – Распределение ответов респондентов о должности наставника, %**

На вопрос о предельном возрасте наставляемых 48 % опрошенных ответили, что наставляемым молодой специалист может быть до 35 лет. При этом 16 % респондентов считают, что наставничество не имеет возрастных границ, 71 % из 124 специалистов с опытом работы указали, что они готовы стать наставниками.

Далее 28 молодым специалистам с опытом работы менее 1 года было предложено ответить на вопросы анкеты о значении для них программы наставничества. 100 % молодых специалистов считают, что им необходима помощь наставника. При этом 45 % респондентов планируют карьерный рост, а 31 % – профессиональное развитие в организации. Кроме того, на вопрос о необходимости наставника утвердительно ответили 16 % респондентов, не планирующих карьерный рост, и 8 % тех, кто рассматривает работу в организации ГМП как временную. У 35 % молодых специалистов во время адаптационного периода к должности наибольшую сложность вызвала адаптация к рабочему распорядку и рабочей нагрузке (рисунок 5).

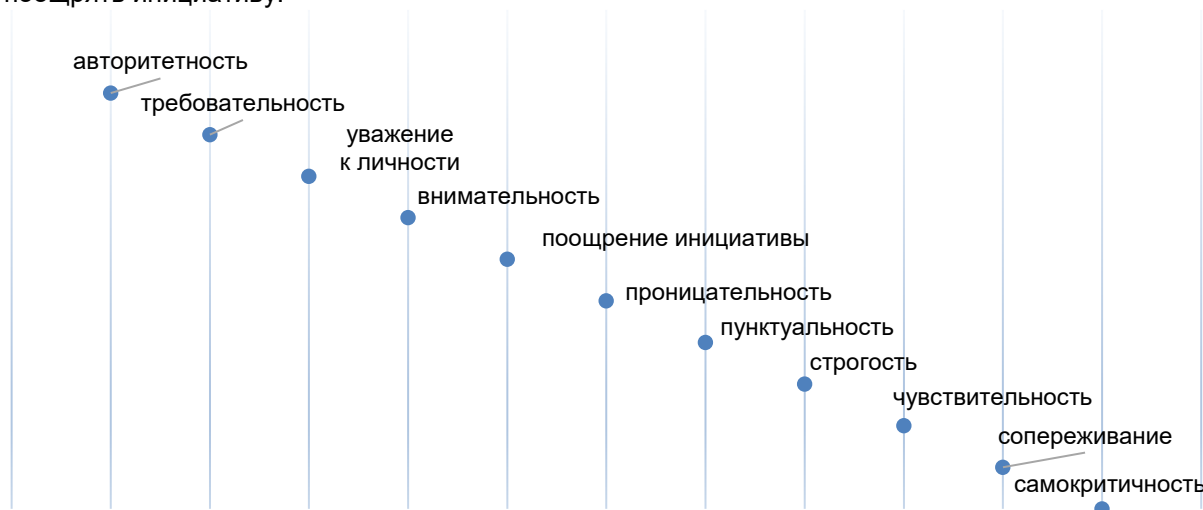


**Рисунок 5 – Проблемы молодых специалистов в период адаптации**

Одной из функций работников в сфере реализации ГМП на уровне Ставропольского края или муниципалитета является организация большого количества массовых молодежных мероприятий, что сопряжено с серьезной эмоциональной, физической и профессиональной нагрузкой. При этом оказалось, что к ненормированному рабочему дню сложно адаптироваться лишь 3 % респондентов.

Сложности адаптационного периода стали причиной конфликтов на рабочем месте при выполнении профессиональных обязанностей у 41 % молодых специалистов. В качестве дополнительной информации опрошенные отметили, что причиной конфликтов была их некомпетентность, неспособность разобраться в механизме выполнения поручения или трудовой функции.

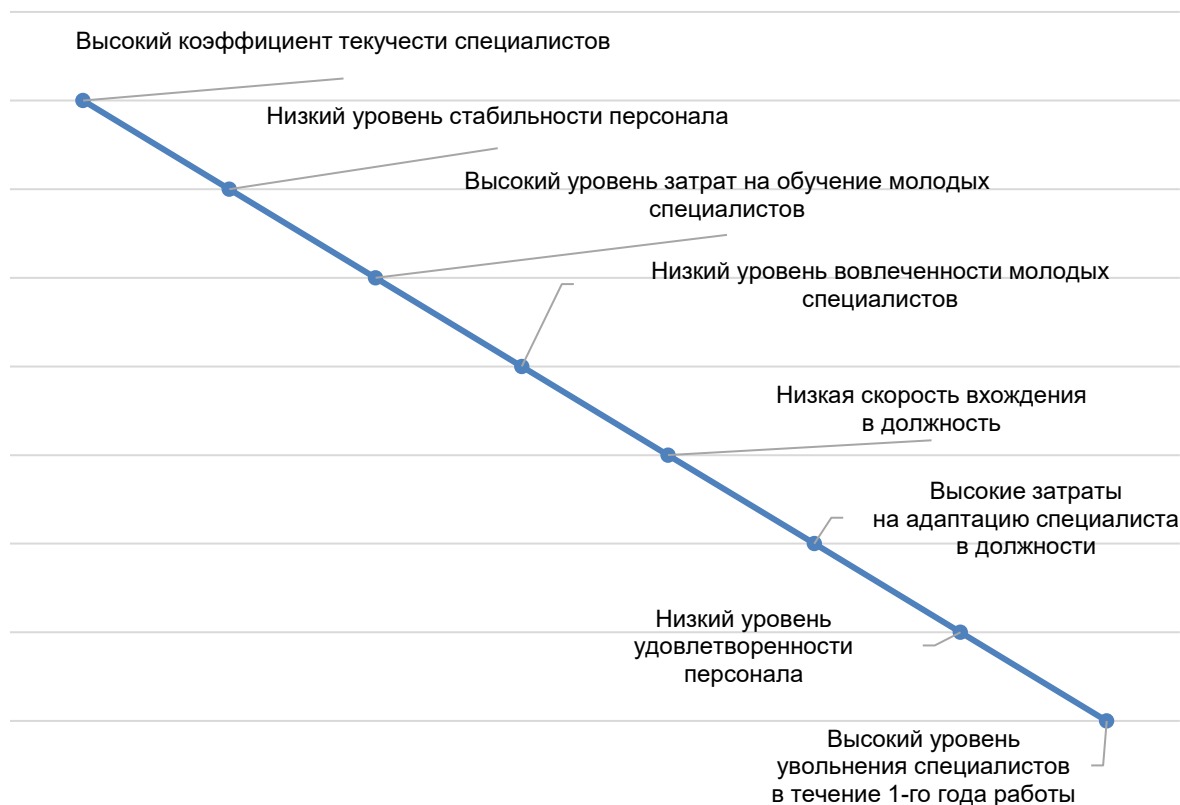
Учитывая то, что все молодые специалисты указали на необходимость для них наставника, респондентам было предложено проранжировать личные и деловые компетенции, которые характеризуют наставника. Среднеарифметические показатели результатов ранжирования представлены на рисунке 6, из них следует, что наиболее важными компетенциями наставника являются: авторитетность, требовательность, уважение к личности, внимательность и способность поощрять инициативу.



**Рисунок 6 – Результаты ранжирования молодыми специалистами личных и деловых качеств наставников**

Отвечая на вопрос «Каких конкретно результатов Вы ожидаете от наставничества?», большинство молодых специалистов отметили ускорение адаптации к должности, высокую скорость освоения технологии создания и реализации мероприятий для молодежи, снижение влияния рабочей нагрузки (ненормированного рабочего дня, эмоционального напряжения в ходе проведения массовых мероприятий и др.). По мнению молодых специалистов, оптимальная продолжительность наставничества составляет 6 месяцев.

На следующем этапе исследования были опрошены руководители отделов, комитетов по работе с молодежью, центров развития личности. 100 % респондентов отметили, что система наставничества необходима в подразделениях и организациях, реализующих ГМП, так как позволит решить ряд проблем (рисунок 7).



**Рисунок 7 – Проблемы руководства организаций, реализующих ГМП, при отсутствии системы наставничества для молодых специалистов**

Руководители отмечают, что в результате низкого уровня оплаты труда и высокой степени интенсивности работы молодые специалисты увольняются из организации в течение первого года, тем самым создавая высокий уровень коэффициента текучести специалистов и снижая уровень стабильности персонала в целом. При отсутствии системы наставничества бюджет и отдельных муниципалитетов, и Ставропольского края несет повышенные затраты на дополнительное обучение молодых специалистов, что в целом повышает затраты на адаптацию специалиста к должности. Отсутствие наставника приводит к увеличению периода времени вхождения молодого специалиста в должность, а соответственно и низкий уровень его вовлеченности в активную деятельность организации.

Система наставничества над молодыми специалистами, несмотря на удобство и простоту ее организации и внедрения, является процессом, на эффективность реализации которого влияет большое количество факторов. Проведенный анализ эффективности программ наставничества в различных организациях Ставропольского края позволил выделить ряд проблем, которые возникают при их реализации:

1. Формы, методы, инструменты программы наставничества не подходят для данной организации или молодого специалиста. Подбор форм наставничества должен основываться на анализе особенностей выполнения наставляемым должностных обязанностей и трудовых функций.

2. Цели и задачи программы наставничества некорректны и выходят за пределы целей и задач организации. Данные ориентировочные показатели программ наставничества должны быть прописаны в локальных актах организации, учитываться в планах наставников и наставляемых. Цели и задачи программ наставничества должны исходить из целей и задач организации, быть выполнимыми и фиксируемыми. Если это условие не будет соблюдаться, то, по мнению Э.И. Библатовой, наставничество трансформируется до степени развития синдрома эмоционального «выгорания» как наставников, так и молодых специалистов [5].

3. В процессе реализации программ наставничества возникают ошибки организационно-методического характера:

– неправильно выделены критерии отбора наставников по различным компетенциям и выстроена их иерархия, имеет место нарушение процедуры отбора наставников;

– недостаточный уровень эмоциональной, мотивационной и компетентностной готовности к роли наставника, навязывание программ наставничества, слабая просветительская составляющая их внедрения, как следствие – негативное восприятие наставничества сотрудниками;

– неправильный выбор стиля взаимодействия и расстановки ролевых позиций наставника и наставляемого;

– непродуманная система мотивации наставников, которая не подтверждена локальными нормативно-правовыми актами организации.

4. Проблемы координации внедрения программ наставничества, отсутствия системы их проектирования, регламентации и стандартизации.

Нами установлено, что наиболее часто встречающимися проблемами этапа реализации наставничества в организациях Ставропольского края являются следующие:

– недостаточная обратная связь между наставником и наставляемым – 54 %;

– некомпетентность наставника в отдельных вопросах (низкий уровень практических навыков) – 17 %;

– наставник не объясняет алгоритмы выполнения трудовых функций, требуя от наставляемого простого копирования его действий – 19 %;

– профессиональное выгорание наставника – 27 %;

– формальное выполнение наставником своих обязанностей, отсутствие заинтересованности в судьбе подопечного и результатах своей наставнической деятельности – 47 %;

– осуществление наставнической деятельности за счет выполнения основных трудовых функций – 11 %;

– некорректность или отсутствие критериев оценки результативности проводимой наставником работы – 64 %;

– нерегулярность или полное отсутствие контроля со стороны руководства за ходом процесса наставничества – 9 %.

Анализ имеющегося опыта реализации программ и систем наставничества позволяет выделить перечень типичных и самых распространенных негативных явлений (ошибок, ошибочных действий). Наиболее часто встречающейся ошибкой является игнорирование условий деятельности молодого специалиста, что становится причиной постоянно нарастающего дискомфорта, преодолеть который возможно путем создания наставником атмосферы доверия и внимания.

Таким образом, выполненное исследование эффективности функционирования системы наставничества для молодых специалистов в сфере ГМП позволило сделать вывод о том, что в Ставропольском крае эта система находится на стадии внедрения, отсутствует четкий механизм стимулирования наставников. В этой связи считаем необходимым дальнейшую разработку на региональном уровне нормативно-правовых актов, регулирующих механизм стимулирования (выплат стимулирующего характера) выполнения функции наставника.

#### **Список источников:**

1. Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися [Электронный ресурс] : распоряжение Министерства просвещения Российской Федерации от 25 дек. 2019 г. № Р-145 (последняя редакция). URL: <http://docs.cntd.ru/document/564232795> (дата обращения: 10.07.2021).
2. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 7 окт. 2019 г. № 1296. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
3. Трифанов С.С. Наставничество как процесс целенаправленного формирования личности молодого сотрудника // Глобальный научный потенциал. 2019. № 11 (104). С. 63–65.
4. Тартышева Н.А., Тартышева А.В. Наставничество как фактор повышения эффективности использования ресурсного потенциала организации // Кавказский диалог : сборник материалов XI Международной научно-практической конференции. Невинномысск, 2020. С. 255–260.
5. Биболатова Э.И. Наставничество как технология адаптации молодых специалистов на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2020. № 1 (20). С. 18–23.

#### **Информация об авторах**

**К.В. Булах** – кандидат психологических наук, доцент, руководитель научно-исследовательской части Невинномысского государственного гуманитарно-технического института, Ставропольский край, Невинномысск, Россия.

[https://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=645657](https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=645657).

**Н.А Тартышева** – кандидат экономических наук, проректор по социально-воспитательной работе Невинномысского государственного гуманитарно-технического института, Ставропольский край, Невинномысск, Россия.

[https://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=1059724](https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=1059724).

**А.В. Тартышева** – начальник отдела реализации молодежных инициатив Центра молодежной политики, Ставрополь, Россия.

**В.А. Петков** – доктор педагогических наук, профессор кафедры педагогики и психологии Кубанского государственного университета, Краснодар, Россия.

[https://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=408034](https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=408034).

#### **Information about the authors**

**К.В. Bulakh** – PhD in Psychology, Associate Professor, Head, Research Department, Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Stavropol Territory, Nevinnomyssk, Russia.

[https://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=645657](https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=645657).

**N.A. Tartysheva** – PhD in Economics, Vice Rector for Social and Academic Affairs, Nevinnomyssk State Humanitarian and Technical Institute, Stavropol Territory, Nevinnomyssk, Russia.

[https://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=1059724](https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=1059724).

**A.V. Tartysheva** – Head, Implementation of Youth Initiatives Department, Youth Policy Center, Stavropol, Russia.

**V.A. Petkov** – D.Phil. in Education Science, Professor, Education Science and Psychology Department, Kuban State University, Krasnodar, Russia.

[https://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=408034](https://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=408034).

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 27.07.2021;  
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 09.08.2021;  
Принята к публикации / Accepted for publication 26.08.2021.