



МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ/METHODOLOGY AND TECHNOLOGY OF VOCATIONAL EDUCATION

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.11.3>**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАСТАВНИКА**

Научная статья

Адиева О.А.¹, Вахапова Г.М.², Хабибуллин Э.Р.^{3,*}, Шафикова А.Р.⁴
^{1,2,3,4} Учебно-Научный Центр «Геофизика», Уфа, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (elhab[at]mail.ru)

Аннотация

В статье исследуется роль института наставничества на современном нефтесервисном предприятии в условиях дефицита квалифицированных кадров и ускоренной технологической трансформации. На основе опроса сотрудников (производственный и научно-производственный персонал) выявлены ключевые критерии отбора наставников.

Проанализированы различия в ценностных установках двух групп работников, определены неприемлемые для наставника качества и основные барьеры внедрения системы наставничества. Рассмотрены мотивационные предпочтения разных категорий персонала.

Сформулированы практические рекомендации по развитию системы наставничества: создание методической базы, разработка регламентов, внедрение дифференцированной мотивации, обучение психолого-педагогическим компетенциям. Результаты исследования могут быть использованы для оптимизации подготовки наставников на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: наставничество, наставник на производстве, наставляемый, компетенции наставника, профессиональное развитие, передача опыта.

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL DETERMINANTS OF EFFECTIVE MENTORING

Research article

Adieva O.A.¹, Vahapova G.M.², Khabibullin E.R.^{3,*}, Shafikova A.R.⁴^{1,2,3,4} Private Institution Of Additional Professional Education Educational and Scientific Center "Geophysics", Ufa, Russian Federation

* Corresponding author (elhab[at]mail.ru)

Abstract

The article examines the role of mentoring in a modern oilfield services enterprise in the context of a shortage of qualified personnel and rapid technological transformation. Based on a survey of employees (production and research and production personnel), key criteria for selecting mentors have been identified.

The differences in the values of two groups of employees were analysed, qualities unacceptable for a mentor were defined, and the main barriers to the implementation of the mentoring system were outlined. The motivational preferences of different categories of personnel were examined.

Practical recommendations for developing a mentoring system have been drawn up: creating a methodological framework, developing regulations, introducing differentiated motivation, and training in psychological and pedagogical competencies. The results of the study can be used to optimise the training of mentors in industrial enterprises.

Keywords: mentoring, workplace mentor, mentee, mentor competencies, professional development, knowledge exchange.

Введение

Современное производство одновременно сталкивается сразу с несколькими весомыми вызовами: технологические инновации и цифровизация, демографические изменения, нехватка квалифицированных рабочих и специалистов, потребность в их постоянном обучении, необходимость быстрого реагирования на изменения спроса, рыночных условий и требований заказчиков, обязательства в выстраивании экологически ответственного производства и формировании социальной ответственности организаций. И для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, компаниям требуются квалифицированные кадры, обладающие глубокими профессиональными компетенциями и способностью оперативно реагировать на изменения технологических процессов. Именно поэтому особую роль приобретает механизм наставничества, позволяющий работникам осваивать профессиональные операции, избегая ошибок первых шагов. Передача навыков и накопленного опыта мастерами-профессионалами обеспечивает минимизацию рисков, возникающих вследствие низкой квалификации новых сотрудников, повышает общую эффективность трудового процесса и способствует улучшению качества выпускаемой продукции/оказываемых услуг.

Наставники оказывают непосредственное влияние на формирование профессиональных качеств новых сотрудников [10], формируя комплекс необходимых знаний и практических навыков, выполняют критически важные для производства функции:

- обеспечивают практическую трансляцию навыков и переводят теоретические представления в рабочие алгоритмы;

- формируют профессиональные стандарты через демонстрацию эталонных действий;
- способствуют социокультурной адаптации - погружают в корпоративную среду и нормы взаимодействия;
- создают систему обратной связи для коррекции профессионального поведения.

Технология наставничества имеет многовековую историю, уходя корнями в древние образовательные и ремесленные практики, где передача знаний от опытного мастера к ученику выступала ключевым механизмом сохранения и развития профессиональных компетенций [1]. На современном этапе научного развития вопросы наставничества входят в число приоритетных направлений исследовательской деятельности [2], [5], [6]. Образовательная сфера характеризуется повышенной степенью фокусировки на проблематике наставничества как ключевого механизма профессиональной социализации [3], [4], [9]. Однако существующие исследования сосредоточены на практиках формирования наставнических функций среди педагогических работников колледжей, медицинского персонала и государственных служащих. Вопрос систематической подготовки, отбора и профессионального развития наставников из числа мастеров и линейных руководителей производственных компаний остаётся недостаточно изученным в научной литературе. Отсутствует целостная модель, учитывающая специфику производственной среды, критерии компетентности наставников в нефтесервисной отрасли, а также социально-психологические аспекты наставничества в контексте производственного обучения. Таким образом, данная область требует дальнейшего теоретического и эмпирического осмысления для разработки адаптированных подходов к формированию наставнического потенциала.

Значимость развития института наставничества признана и на государственном уровне. Так, 1 марта 2025 г. Трудовой кодекс Российской Федерации был дополнен статьей 351.8 «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда» [8]. В ней раскрыто понятие наставничества, определены базовые принципы выполнения этой функции (добровольное согласие, юридическое оформление и условия дополнительных выплат). Подобное правовое регулирование создаёт условия для более чёткой организации, структурирования и внедрения данной функции в среде работников компании.

Дополнительно в Российской Федерации утверждена Концепция развития наставничества до 2030 года, которая позволила реализовать следующие задачи: определение единой терминологии в сфере наставничества; обобщение реализуемых наставнических практик; формирование единых подходов к реализации наставничества в соответствии с целями и задачами экономического и социального развития общества [7]. В Концепции используются следующие понятия:

- «наставничество» как социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека;

- «наставник» как носитель значимого опыта, осуществляющий наставничество в отношении наставляемого;

- «наставляемый» — человек, в отношении которого осуществляется наставничество.

В своем исследовании мы также будем придерживаться утверждённой терминологии.

Вышеизложенные тезисы подчёркивают важность системного анализа эффективности наставничества и требуют более глубокого осмысления социально-психологического профиля наставника как детерминанты результативности процесса. Это и предопределило направленность нашего исследования.

Организация и принципы исследования

В ходе исследования был разработан опросник и выполнен анализ социально-психологического портрета наставника. Опрос был проведен в 2025 году среди сотрудников производственного и научно-производственного персонала нефтесервисной компании. Для его проведения использовались электронные формы, размещенные на корпоративном портале. Всего было предусмотрено 11 вопросов (открытого, закрытого типа, с единственным и множественным выбором), направленных на выявление личностно-профессиональных качеств и мотивационных факторов. Для оценки социально-психологических детерминант использовался опрос, в рамках которого респондентам предлагалось оценить значимость различных качеств и факторов, связанных с наставничеством.

Для удобства прохождения и прямого доступа были созданы QR-коды, позволяющие открыть формы в любое удобное для респондентов время. Ссылка на опрос не загружалась в интернет, QR-коды создавались в закрытой (от других пользователей) части. Полученные ответы конфиденциальны и обрабатывались в обобщенном виде.

Анализ результатов

Число респондентов составило 91 человек, из них 28 человек (31%) производственный персонал, 63 человека (69%) относятся к научно-производственному персоналу компании. Представленная выборка обусловлена целями исследования.

В организации производственный персонал обеспечивает выполнение технологических процессов, операций, поддержание работоспособности оборудования, научно-производственный же — отвечает за создание новых и совершенствование имеющихся технологий, проведение исследований, внедрение инноваций. Данные категории работников имеют отличия в профессиональных задачах, условиях их выполнения, доступных/используемых ресурсах и принципах управления человеческими ресурсами, именно поэтому результаты опроса анализируются в разрезе двух данных групп.

47% опрошенных имеют управленческий опыт, из них 87,5% выступали в роли наставника. Из числа лиц без руководящего опыта (53%) около половины опрошенных сотрудников никогда не выступали в роли наставника. Данные свидетельствуют, о том, что раскрытие потенциала системы наставничества в компании находится в процессе, и предпочтение (или инициатива) в назначении сотрудников наставниками отдается руководящим должностям.

С проблемой нехватки наставников персонала никогда не сталкивались 48% респондентов (в разрезе: среди научно-производственного персонала 59% никогда не сталкивались с данной проблемой, производственный персонал сталкивается чаще — 75% среди опрошенных сообщают о наличии данной проблемы). Отметим, что выявлена тенденция — чем больше число сотрудников в подчинении, тем чаще приходится сталкиваться с проблемой нехватки наставников.

В целом, производственный персонал чаще выступает в роли наставников — 75% (из них регулярно 21%) опрошенных, в то время как среди научно-производственного персонала этот показатель равен 65% (из них регулярно 29%).

В ходе опроса мы выясняли у респондентов пять значимых социально-психологических критериев для назначения сотрудника наставником. Результаты выбора по двум группам респондентов представлены на рис. 1 и 2.

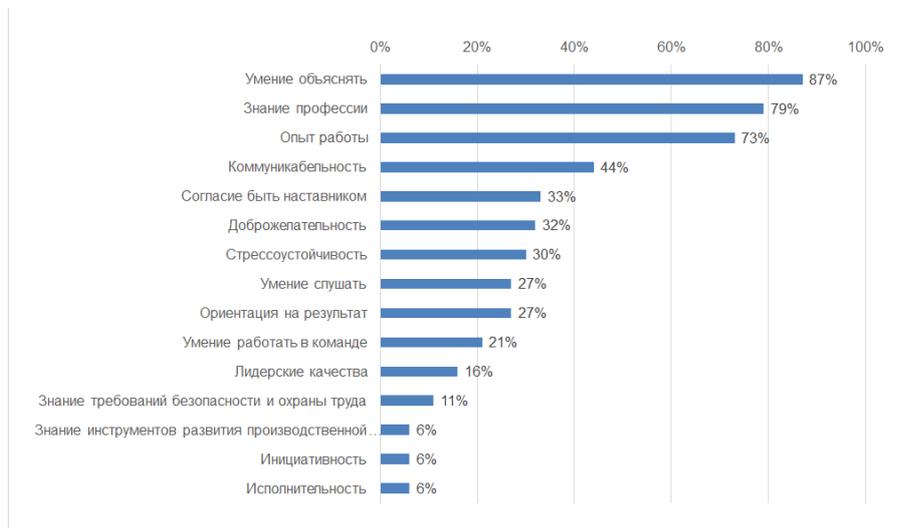


Рисунок 1 - Социально-психологические критерии для назначения сотрудника наставником

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.11.3.1>

Примечание: научно-производственный персонал

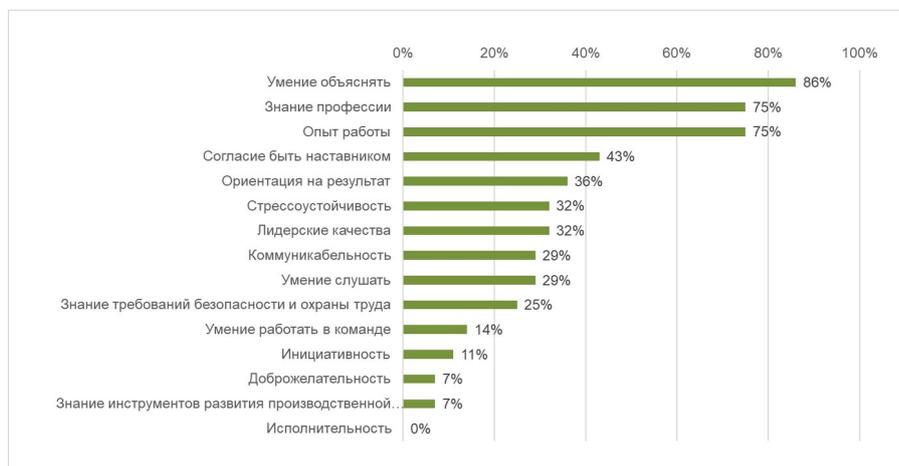


Рисунок 2 - Социально-психологические критерии для назначения сотрудника наставником

DOI: <https://doi.org/10.60797/PED.2026.11.3.2>

Примечание: производственный персонал

Установлено, что «Умение объяснять» является основным критерием (87% у научно-производственного и 86% у производственного персонала). Следующим по значимости показателем является «Знание профессии», об этом сообщают 79% научно-производственного и 75% производственного персонала. В первую тройку критериев также входит «Опыт работы» (73% научно-производственного и 75% производственного персонала выбрали данный показатель). Далее мнения расходятся в зависимости от функциональных обязанностей, так производственный персонал отмечает важность наличия согласия быть наставником. В то время как научно-производственный персонал обращает внимание на навык коммуникации. Ориентация на результат также выше среди производственных

работников (36% против 27%). Доброжелательность для научно-производственного персонала важнее стрессоустойчивости и умения слушать. Лидерские качества у наставника как важный элемент отметили 32% производственного персонала, с ними согласны лишь 16% научно-производственного персонала. Умение работать в команде у наставника ценят больше представители научно-производственного персонала. Исполнительность, по мнению опрошенных, является наименее характеризующим критерием для выбора наставника.

Полученные результаты соотносятся с функциональным спектром наставничества, который включает:

- когнитивную функцию — трансляцию специализированных знаний, навыков, профессиональных алгоритмов действий;
- социализирующую функцию — интериоризацию норм, ценностей, корпоративной культуры профессионального сообщества;
- мотивационную функцию — формирование устойчивой профессиональной идентичности, целеполагания, внутренней мотивации к развитию;
- рефлексивную функцию — развитие способности к самоанализу, критической оценке собственных действий, построению индивидуальной траектории роста.

В ходе опроса респондентам был задан открытый вопрос о личностно-профессиональных качествах, которые неприемлемы для наставника.

При ответе на данный вопрос научно-производственный персонал выделил такие личностные качества как грубость, нервозность, раздражительность, агрессия, высокомерие, безответственность, рассеянность, неуверенность, вспыльчивость, нетерпимость, нервозность, негативное мышление, критичность, невнимательность, неряшливость.

В области профессиональных компетенций участники отметили, что недопустимо отсутствие опыта, низкий уровень технических навыков и теоретических знаний, неподготовленность (в контексте специальных знаний по наставничеству).

К корпоративным компетенциям отнесли отсутствие мотивации, неисполнительность, нарушение трудовой дисциплины, нежелание делиться опытом, незаинтересованность, противопоставление себя остальной команде.

В плане организационных аспектов недопустимы нерегулярность встреч, требование немедленного результата, отсутствие навыка распределения задач и планирования в пределах своих основных функций, вредные привычки, непунктуальность, чрезмерная требовательность, жёсткие методы наказания за ошибки.

В ответах респондентов имеются и расхождения во мнениях, так «безынициативность» отмечается как неприемлемое качество, с другой стороны, по мнению опрошенных, не допустимо, чтобы наставник имел желание добиться результата любой ценой. Наставнику важно найти баланс между требовательностью и проявлением эмпатичного поведения.

Что касается сложностей, возникающих при взаимодействии в процессе наставничества, также отмечается личностная несовместимость (несовместимость личностей наставник-ученик), дикция, речь (в том числе темп речи).

Производственный персонал в качестве дополнительных барьеров отмечает боязнь, что наставляемый станет лучше и заменит наставника, и, как следствие, непонимание преемственности. Среди неприемлемых критериев отсутствию авторитета сопутствует высокомерие, безапелляционность, неумение получать обратную связь и неумение слушать наставляемого.

Нелюдимость, недоверие, пассивность, лень, безынициативность, формальный подход, незаинтересованность в передаче опыта, отсутствие интереса в общем успехе — также препятствуют становлению работника в качестве наставника.

Для производственного персонала особенно важно качество выполнения работ, поэтому из неприемлемых критериев обозначены «наставник сам регулярно допускает брак в работе», «наставник не умеет работать», «неверно объясняется технология операции».

Интересны данные опроса по мотивационным аспектам диады «наставник-наставляемый». Наставник должен быть мотивирован, прежде всего, желанием видеть своих наставляемых успешными, готовностью вкладываться в их развитие, верой в то, что в будущем их совместный труд будет способствовать укреплению команды профессионалов и повышению производственных результатов. Кроме того, очень важно иметь возможность получать признание за свою экспертизу и проявление лидерских качеств.

В то же время наставляемый должен стремиться к росту, иметь желание быстро освоить новые навыки и повысить свою профессиональную ценность. Для него наставник является источником вдохновения, поддержки и носителем ценной информации, которая помогает увереннее двигаться по карьерной лестнице, достигать новых целей и чувствовать свою роль и значимость в коллективе. Только взаимное стремление к развитию позволит создать мощную мотивацию обеих сторон, и превратит процесс обучения в драйвер личностного роста и профессионального успеха.

Абсолютное большинство респондентов отмечают доплату к окладу в период наставничества как главную мотивацию быть наставником. Для производственных работников публичное признание мотивационно выше, чем единовременная выплата и премирование, в то время как научно-производственный персонал больше ценит материальную мотивацию.

Примерно четверть опрошенных заинтересованы во включении в кадровый резерв по результатам наставничества. Социальный пакет не рассматривается, как движущий вектор мотивации, предположительно потому, что в компании достаточно высокий уровень социальной поддержки работников.

Если обратиться к инструментам, которые уже применяются в компании в качестве мотивирующих мер (по результатам опроса), то это доплата к окладу и возможность профессионального развития. Отметим, что 62% опрошенных из числа научно-производственного персонала вообще не используют инструменты мотивации.

Отсутствие инструментов мотивации может быть обусловлено несколькими причинами. Во-первых, недостаточное информирование о том, какие именно методы мотивации наиболее эффективны для конкретной

команды, подразделения. Работники разных уровней не осведомлены, где искать ответы на возникающие вопросы в процессе организации или выполнения работ по наставничеству. Во-вторых, опасение или неправильное понимание того, что применение инструментов мотивации может не привести к планируемым результатам или вызвать завышенные ожидания от выполнения работ. Пример мнения: «наставник — это увеличение объема работы, как следствие, снижение производительности, при этом, со стороны воспринимается, что наличие подопечного — это увеличение производительности в 2 раза». В-третьих, в процессе решения профессиональных задач сотрудникам все чаще напоминают об их личной ответственности и индивидуальной нацеленности на результат, поэтому руководители не считают необходимым использовать специальные инструменты для стимулирования. Кроме того, внутренние ограничения, такие как недостаток ресурсов (временных, человеческих), утвержденный бюджет или административные барьеры, могут мешать внедрению эффективных механизмов мотивации. Всё это приводит к тому, что инструменты мотивации зачастую остаются неиспользованными или недостаточно внедренными в практику.

Трудности, с которыми сталкивались респонденты при работе с наставниками: нехватка времени, участие в нескольких проектах одновременно, удаленная работа, профессиональная неготовность выполнять поставленные задачи, отсутствие гибкой системы управления (контроля и плана) наставничества по профессиям, нежелание передавать профессиональные секреты.

Неслучайно респондентам был задан вопрос о помощи со стороны учебного центра в развитии наставничества, так как у предприятия есть корпоративный учебный центр, и он заинтересован в применении различных форм обучения, комбинировании разнообразных методов обучения, наряду с теоретическим курсом — отработка практических навыков, моделирование производственных ситуаций, а также обучение на рабочем месте без отрыва от производства. Используя ресурсы учебного центра, компания может выстраивать системную, структурированную, целенаправленную и компетентную систему наставничества, так как крайне необходимо иметь стандартизированный, методологический и единый подход к организации и внедрению наставничества.

По мнению производственного персонала, помощь должна заключаться в следующем:

- разработка методических указаний для правильного и единого внедрения механизма наставничества на предприятии;

- обучение процессу планирования и проведения наставничества по конкретным направлениям производственной деятельности (по профессиям);

- поиск системы пошагового воспитания кадров;

- подготовка специализированных курсов для наставников (научить правильно доносить информацию и контролировать результат обучения);

- обучение технологиям и инструментам наставничества, обучение психолого-педагогическим компетенциям;

Научно-производственный персонал отмечает необходимость:

- организации тренингов и семинаров, направленных на развитие лидерских навыков, эмоционального интеллекта и эффективного общения;

- подготовки учебно-методических материалов по вопросам наставничества и обеспечение наставников возможностью для их самостоятельного изучения;

- проведения курсов, которые помогут сотрудникам стать более уверенными, коммуникабельными, уметь и не стесняться задавать неудобные профессиональные вопросы, которые вызывают, по их мнению, ложное мнение о сотруднике;

- выработки индивидуальных рекомендаций и траектории развития в контексте анализа индивидуально-психологических особенностей наставляемых.

В качестве мер, которые, по мнению производственного персонала, будут способствовать совершенствованию политики компании в области наставничества, были выделены следующие:

- создание единой методической базы по обучению как новых сотрудников, так и текущих руководителей (не просто «есть такая умная книжка, иди почитай», а создание краткой выжимки из авторитетных книг, методик и т.д.);

- проведение конкурсов и поощрений;

- обмен опытом с другими предприятиями в области наставничества (конференция или стажировка на др. предприятиях);

- выделение наставников в отдельную категорию со своими инструментами мотивации (поднять статус наставников, проработать критерии отбора, критерии защиты «статуса»).

Научно-производственный персонал отметил необходимость:

- принятия регламентирующих документов, соответствующих трудовому законодательству и направленных на развитие наставничества;

- создания и развития школы наставничества;

- доступа к дополнительным ресурсам и обучающим материалам;

- четкого определения цели, создание поддерживающей среды (материальный стимул);

- свободы наставника от избыточной нагрузки;

- создания команды наставников, способных легко и просто объяснять сложные вещи;

- реферальной системы - финансовые успехи того, у кого ты был наставником, процентом отчисляются наставнику;

- фиксации желания стать наставником, содействия дальнейшему развитию и возможности реализовать себя;

- кратких информационных публикаций по направлению «наставничество»;

- регулярного контроля наставничества со стороны руководителя.

Заключение

Результаты опроса показали, что наряду с профессиональными компетенциями, опытом, высокой производительностью, владением навыками выполнения операций/ производственных функций, не менее важно рассматривать социально-психологические характеристики личности наставника, так наставничество рассмотрено как процесс взаимодействия, который должен быть правильно подготовлен, организован, завершен и оценен. Большое внимание уделено личностным характеристикам наставника, который должен иметь внутреннюю готовность, стремление, желание, передавать знания и возвращать новых специалистов, тиражируя опыт и вкладывая свой производственный багаж в становление преемников и последователей.

Положительным моментом является понимание респондентами важности и значимости сопровождения процесса становления системы наставничества на предприятии образовательными продуктами, методиками и обучающими инструментами. Это свидетельствует о достаточно высоком образовательном уровне сотрудников компании и личностном потенциале.

Также нами был определен ряд проблемных полей в реализации института наставничества на производстве, которые ставят новые задачи и требуют осмысления. К ним относятся:

4.1. Отсутствие четких регламентов и стандартов

Часто отсутствует детально прописанная процедура отбора наставников, оценки результатов их работы и система мотивация самих наставников. Без ясных инструкций и критериев качества наставническая деятельность теряет свою ценность.

4.2. Нехватка опытных наставников

Многие опытные специалисты либо являются лицами в возрасте старше трудоспособного, либо заняты выполнением своих основных обязанностей, не имея возможности полноценно заниматься подготовкой молодежи. Нередки случаи, когда предприятие вынуждено привлекать менее квалифицированных работников на роли наставников, что снижает качество обучения.

4.3. Проблемы мотивации наставников

Наставники зачастую работают сверх нормы своего обычного рабочего графика, не получая должной компенсации ни материально, ни морально. Отсутствие ощутимой награды за выполнение дополнительной нагрузки негативно влияет на желание профессионалов активно участвовать в программе наставничества.

4.4. Разрыв поколений

Работники старшего возраста нередко испытывают трудности в понимании потребностей и личностных особенностей нового поколения сотрудников. Решение данной проблемы требует внимательного анализа потребностей сотрудников, внедрения технологий, поддерживающих межпоколенческий диалог, а также разработки учебных программ для наставников, способных объединять разные поколения в рамках общей корпоративной культуры и ценностей.

В условиях реального высокотехнологичного производства прогнозируются риски возникновения новых вызовов в этой области наставничества:

- наблюдается потребность в передаче навыков не только рабочих профессий, но и знаний, умений для инженерной, проектной, конструкторской деятельности;
- наставникам приходится формировать навыки у поколения «зумеров».

Ранее приобретенные наставниками умения и подходы оказываются нерелевантными в современных условиях, что диктует потребность в качественном обновлении программ подготовки наставников. С другой стороны, необходимо также учитывать ключевые компетенции, которые должны быть сформированы у наставляемых сотрудников (представителей поколения «зумеров») для обеспечения их эффективной интеграции в рабочую среду. В частности, это касается таких важных аспектов, как гибкость мышления и умение воспринимать информацию в контексте современных профессиональных требований. Таким образом, модернизация наставничества должна быть двусторонней: изменение подходов со стороны наставников и целенаправленное формирование ключевых компетенций у наставляемых.

В современных производственных условиях отбор и подготовка наставнического корпуса является одной из ключевых и стратегически значимых задач для предприятия. Результаты представленного в данной научной работе опроса подтверждают, что эффективность наставничества зависит не только от профессионального опыта, но и от психологических особенностей и социальных норм поведения высококвалифицированных специалистов компании.

Представляется важным подчеркнуть, что социально-психологический портрет наставника имеет критическое, системообразующее значение, выходящее за рамки простого обмена техническим и операционным опытом.

Полученные данные позволили выделить ряд приоритетных задач для развития института наставничества:

- систематизация и сохранение знаний предприятия – создание единой методической базы и школы наставничества;
- разработка критериальной базы отборочных и оценочных процедур — подготовка четких регламентов отбора и оценки сотрудников;
- внедрение дифференцированных систем мотивации;
- формирование психолого-педагогических компетенций — комплексный процесс, включающий теоретическую подготовку, интенсивную практику с моделированием производственных ситуаций, контроль в реальной деятельности и условия для непрерывного самосовершенствования работников предприятия (например, дифференцированные подходы к обучению разных поколений, навыки обратной связи, диагностика потребности в обучении);
- снижение административной нагрузки на наставников — минимизация объема бюрократической работы, связанной с процессом наставничества;



- консультационная поддержка наставников — обеспечение ресурсами, информацией и экспертными советами для эффективного выполнения их психолого-педагогических задач, разрешения возникающих трудностей и предотвращения «выгорания».

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Кленина Л.И. Исторические аспекты наставничества в образовании / Л.И. Кленина, П.В. Макаров // История и педагогика естествознания. — 2023. — № 2. — С. 52–58.
2. Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Санкт-Петербург, 27–28 февраля 2025 г.): научное электронное издание / Федерация профессиональных коучей и наставников; ред. кол.: О.В. Рыбина [и др.]. — Чебоксары: Среда, 2025.
3. Наставничество как механизм обеспечения качества образования и повышения профессионального мастерства педагогов / Сборник материалов II-ой краевой научно-практической конференции «Наставничество как механизм обеспечения качества образования и повышения профессионального мастерства педагогов» 18 ноября 2021 г / Отв. ред. Т.И. Жилина, А.А. Демченко. — Краснодар: ГБОУ ИРО Краснодарского края, 2021. — 109 с.
4. Наставничество как трансфер к новым возможностям в образовании: сборник статей участников всероссийской научно-практической конференции, 2–3 ноября 2023 г. / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского, Арзамасский филиал ННГУ, Фонд поддержки гуманитарных и просветительских инициатив «Соработничество», Центр непрерывного повышения педагогического мастерства; отв. ред. Н.В. Федосеева. — Арзамас: Издательство Арзамасского филиала ННГУ, 2024. — 307 с.
5. Наставничество: индивидуальная траектория развития профессионалов XXI века: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Ульяновск, 20 апреля 2023 г.) / Под ред. Н.И. Нагимова, Г.Ф. Скрипкина; Ульяновский социально-педагогический колледж. — Чебоксары: Среда, 2023. — 196 с.
6. Наставничество: тенденции и перспективы: материалы республиканской научно-практической конференции (08 февраля 2023 г., г. Казань). — Казань, 2023. — 431 с.
7. Концепция развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21.05.2025 № 1264-р.
8. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 октября 2025 года. — Москва: Эксмо, 2025. — 285 с.
9. Сборник статей по итогам Региональной научно-практической конференции «Наставничество XXI века». — Омск: Омский педагогический колледж № 1, 2021. — 70 с.
10. Сизоненко Р.В. Наставничество на производстве: поиск оптимальной модели / Р.В. Сизоненко // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. — 2022. — № 1. — С. 96–107.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Klenina L.I. Istoricheskie aspekty' nastavnichestva v obrazovanii [Historical aspect of mentoring in education] / L.I. Klenina, P.V. Makarov // History and pedagogy of natural science. — 2023. — № 2. — P. 52–58. [in Russian]
2. Kouching i nastavnichestvo: teoriya i praktika: materialy II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem (Sankt-Peterburg, 27–28 fevralya 2025 g.) [Coaching and mentoring: theory and practice: proceedings of the II All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation (St. Petersburg, February 27–28, 2025)]: scientific electronic publication / Federation of Professional Coaches and Mentors; ed. board: O.V. Rybina [et al.]. — Cheboksary: Sreda 2025. [in Russian]
3. Nastavnichestvo kak mekhanizm obespecheniya kachestva obrazovaniya i povysheniya professional'nogo masterstva pedagogov [Mentoring as a mechanism for ensuring the quality of education and improving the professional skills of teachers] / Sbornik materialov II-oj kraevoy nauchno-prakticheskoy konferencii «Nastavnichestvo kak mekhanizm obespecheniya kachestva obrazovaniya i povysheniya professional'nogo masterstva pedagogov» 18 noyabrya 2021 g. [Collection of materials of the II Regional Scientific and Practical Conference "Mentoring as a mechanism for ensuring the quality of education and improving the professional skills of teachers" on November 18, 2021] / Ed. by T.I. Zhilina, A.A. Demchenko. — Krasnodar: State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Krasnodar Territory, 2021. — 109 p. [in Russian]
4. Nastavnichestvo kak transfer k novym vozmozhnostyam v obrazovanii: sbornik statej uchastnikov vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii, 2–3 noyabrya 2023 g. [Mentoring as a transfer to new educational opportunities : a collection of articles by participants of the All-Russian scientific and practical conference, November 2–3, 2023] / National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Arzamas branch of the National Research University of the Russian Academy of Sciences, [Foundation for Support of Humanitarian and Educational Initiatives



"Sorabotnichestvo", Center for Continuous Improvement of Pedagogical Skills]; ex. ed. N.V. Fedoseeva. — Arzamas: Publishing House of the Arzamas branch of the National Research University, 2024. — 307 p. [in Russian]

5. Nastavnichestvo: individual'naya traektoriya razvitiya professionalov XXI veka: materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem (Ulyanovsk, 20 aprelya 2023 g.) [Mentoring: an individual trajectory for the development of professionals of the 21st century: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (Ulyanovsk, April 20, 2023)] / Ed. by N.I. Nagimova, G.F. Skripkina; Ulyanovsk Socio-Pedagogical College. — Cheboksary: Wednesday, 2023. — 196 p. [in Russian]

6. Nastavnichestvo: tendencii i perspektivy: materialy respublikanskoj nauchno-prakticheskoj konferencii [Mentoring: trends and prospects: Proceedings of the Republican Scientific and Practical Conference] (February 08, 2023, Kazan). — Kazan, 2023. — 431 p. [in Russian]

7. Konceptiya razvitiya nastavnichestva v Rossijskoj Federacii na period do 2030 goda [Concept of Mentoring development in the Russian Federation for the period up to 2030]: Decree of the Government of the Russian Federation dated 05/21/2025 No. 1264-r. [in Russian]

8. Rossijskaya Federaciya. Zakony. Trudovoj kodeks Rossijskoj Federacii [Russian Federation. Laws. The Labor Code of the Russian Federation]: as of October 1, 2025. — Moscow: Eksmo, 2025. — 285 p. [in Russian]

9. Sbornik statej po itogam Regional'noj nauchno-prakticheskoj konferencii «Nastavnichestvo XXI veka» [Collection of articles based on the results of the Regional Scientific and Practical Conference "Mentoring of the XXI century"]. — Omsk: Omsk Pedagogical College No. 1, 2021. — 70 p. [in Russian]

10. Sizonenko R.V. Nastavnichestvo na proizvodstve: poisk optimal'noj modeli [Mentoring in production: the search for the optimal model] / R.V. Sizonenko // Bulletin of PNRPU. Socio-Economic Sciences. — 2022. — № 1. — P. 96–107. [in Russian]