

# Раздел 1. ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

Научная статья

УДК 331.368:[006.44:331.543]

DOI: 10.17853/2686-8970-2023-4-11-27

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ КАК ИНСТРУМЕНТ ИНСТИТУЦИАЛИЗАЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА

### Любовь Николаевна Духанина

*доктор педагогических наук, профессор, председатель  
Совет по профессиональным квалификациям в образовании,  
Москва, Россия*

*duhanina@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-6389-3497>*



### Алла Аркадьевна Факторович

*доктор педагогических наук, доцент  
Национальное агентство развития квалификаций,  
Москва, Россия*

*afactorovich@nark.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3491-0339>*



### Ольга Фридриховна Клинк

*кандидат педагогических наук  
Национальное агентство развития квалификаций,  
Москва, Россия*

*oklink@nark.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7888-5254>*



### Ирина Леонидовна Пронькина

*кандидат экономических наук, советник ректора  
Государственный университет просвещения,  
Москва, Россия*

*irina.l.pronkina@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-1137-5281>*



### Александра Николаевна Бубнова

*заместитель начальника программно-экспертного отдела  
Государственный университет просвещения,  
Москва, Россия*

*Berezinaa@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0001-3293-9464>*



© Духанина Л. Н., Факторович А. А., Клинк О. Ф., Пронькина И. Л., Бубнова А. Н., 2023

INSIGHT. 2023. № 4 (16)

11

**Аннотация.** Рассматриваются особенности и преимущества профессионального стандарта как документа нового типа, представляющего актуальную информацию о требованиях к квалификации наставника. Описан алгоритм создания профессионального стандарта наставнической деятельности, приведено обоснование его структуры и содержания, охарактеризованы основные направления применения. Профессиональный стандарт представлен как инструмент, который позволит придать новый статус наставничеству, перейти от обмена опытом и лучшими практиками наставничества к построению и развитию института наставничества.

**Ключевые слова:** профессиональный стандарт, наставник, наставничество, трудовые функции наставника, применение профессионального стандарта

**Для цитирования:** Профессиональный стандарт как инструмент институционализации наставничества / Л. Н. Духанина [и др.] // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2023. № 4 (16). С. 11–27. <https://doi.org/10.17853/2686-8970-2023-4-11-27>.

## **Section 1. VOCATIONAL AND PEDAGOGICAL EDUCATION: METHODS AND TRENDS OF DEVELOPMENT**

---

---

Original article

### **OCCUPATIONAL STANDARD AS A TOOL FOR INSTITUTIONALIZATION OF MENTORING**

**Liubov N. Dukhanina**

*Holder of an Advanced Doctorate (Doctor of Science)  
in Pedagogical Sciences, Professor, Chairman*

*Council for Professional Qualifications in Education,  
Moscow, Russia*

*duhanina@mail.ru,  
<https://orcid.org/0000-0002-6389-3497>*

**Alla A. Faktorovich**

*Holder of an Advanced Doctorate (Doctor of Science)  
in Pedagogical Sciences, Associate Professor*

*National Agency for the Development of Qualifications,  
Moscow, Russia*

*afaktorovich@nark.ru,  
<https://orcid.org/0000-0003-3491-0339>*

**Olga F. Klink**

*Candidate of Pedagogical Sciences*  
*National Agency for the Development of Qualifications,*  
*Moscow, Russia*  
*oklink@nark.ru,*  
*<https://orcid.org/0000-0002-7888-5254>*

**Irina L. Pronkina**

*Candidate of Economic Sciences, Advisor to the Rector*  
*State University of Education,*  
*Moscow, Russia*  
*irina.l.pronkina@gmail.com,*  
*<https://orcid.org/0009-0002-1137-5281>*

**Alexandra N. Bubnova**

*Deputy Head of Programme and Expert Department*  
*State University of Education,*  
*Moscow, Russia*  
*Berezinaa@yandex.ru,*  
*<https://orcid.org/0009-0001-3293-9464>*

**Abstract.** The article discusses in detail the features and advantages of the occupational standard as a new type of document that provides up-to-date information about the requirements for the qualification of a mentor. The authors present the algorithm for creating a professional standard of mentoring, substantiate its structure and content, and characterize the main areas of application. The occupational standard is presented as a tool that will give a new status to mentoring; it will allow us to move from the exchange of benchmarks of mentoring to the construction and development of a mentoring institute.

**Keywords:** occupational standard, mentor, mentoring, mentor's functionality, application of occupational standard

**For citation:** Occupational standard as a tool for institutionalization of mentoring / L. N. Dukhanina [et al.] // INSIGHT. 2023. № 4 (16). P. 11–27. (In Russ.). <https://doi.org/10.17853/2686-8970-2023-4-11-27>.

**Что такое наставничество сегодня?** Наставничество – одна из наиболее эффективных технологий устранения дефицита в профессиональных компетенциях человека, а также развития его личностных качеств. Отличительной особенностью наставнической деятельности является индивидуальный подход, адресная поддержка наставляемого. Не случайно она широко используется в разных сферах. По данным

опроса ВЦИОМ<sup>1</sup>, более 78 % населения России старше 14 лет имеют (имели) наставника [1]. Система наставничества помогает человеку раскрыть потенциал и нарастить недостающие умения и знания. Потребность в наставничестве возникает в связи с недостатком самостоятельности наставляемого, поэтому конечным результатом деятельности наставника и важнейшим показателем ее успешности является обретение наставляемым способности к самостоятельному решению проблем, преодолению барьеров, управлению процессами собственного развития, адаптации, карьерного роста и т. д. В широком смысле наставничество – один из институтов, обеспечивающих процесс преемственности культуры, норм, ценностей, умений и знаний.

Эффективные организации рассматривают наставничество как стратегически значимый элемент системы развития персонала, формирования поведенческих моделей, соответствующих корпоративным ценностям, повышения вовлеченности и инновационной активности сотрудников [2].

Вопросы наставничества рассматриваются в рамках коллективных договоров и иных соглашений, заключаемых сторонами социального партнерства, и могут иметь самый разный формат – от указания на актуальность развития до детализации тематики наставничества в разделах по работе с молодежью, оплаты труда и занятости. В организациях с развитой системой наставничества ее функционирование и развитие, как правило, закрепляется локальным нормативным актом – положением.

Число работников, вовлеченных в наставничество в данных организациях, подтверждает перспективность и значимость этого направления. Приведем несколько примеров:

- резерв наставников АО «НПК “Уралвагонзавод”» составляет порядка 2500 человек [3];
- «Банк наставников» АО «Таганрогский металлургический завод» (ТАГМЕТ) включает свыше 1000 работников [4];

---

<sup>1</sup> Всероссийский совместный опрос Российского общества «Знание» и ВЦИОМ проводился в июне 2023 г. В опросе приняли участие 2004 россиян 14 лет и старше. Данные взвешены по социально-демографическим параметрам. Опрос был проведен комбинацией методов телефонного и очного опросов. Предельная погрешность выборки с вероятностью 95% не превышает 2,2 %.

- в подготовке студентов по программе дуального обучения «Будущее белой металлургии» участвует 371 наставник ПАО «Челябинский трубопрокатный завод» (ПАО «ЧТПЗ») [5];

- АО «ПО «Северное машиностроительное предприятие» (Севмаш) ежегодно задействует более 2000 наставников [6];

- ежегодно в Центральной дирекции управления движением – филиале ОАО «РЖД» проходят подготовку 3000 наставников, с 2014 по 2022 гг. было обучено свыше 24 000 человек [7].

Хорошо организованное наставничество – значимый фактор повышения лояльности персонала, производительности труда, качества продукции и услуг. Это подтверждают результаты, достигнутые организациями – победителями и призерами Всероссийского конкурса лучших практик подготовки кадров в номинации «Наставничество на рабочем месте»<sup>1</sup>. Например, за счет развития наставничества:

- в Центральной дирекции управления движением – филиале ОАО «РЖД» за 6 лет на четверть снизилось число работников до 35 лет, уволенных по собственному желанию; экономический эффект от снижения среднего срока стажировки работника на 2 смены составляет 92 млн р. ежегодно; выросли показатели удовлетворенности работников, оценки престижности работы в компании и возможности карьерного роста [7];

- в АО «ТАГМЕТ» в динамике трех лет доля сотрудников, успешно прошедших период адаптации, увеличилась на 10 % и составляет 95 %; доля сотрудников, уволившихся в течение первого года после трудоустройства, снизилась на 5 %; ежегодно из числа трудоустроенных на предприятие молодых специалистов назначение на вышестоящие должности получают около 40 % сотрудников [4];

- в ООО «Газпром трансгаз Томск» за год после обновления системы наставничества закрепляемость персонала увеличилась на 6 % (с 92 % в 2021 г. до 98 % в 2022 г.); выросли такие показатели, как вовлеченность работников со стажем до 1 года и оценка баланса между рабочими задачами и личными делами; снизился уровень стресса на рабочем месте [8].

---

<sup>1</sup> Конкурс ежегодно проводится Национальным агентством развития квалификаций при поддержке Минтруда России и Российского союза промышленников и предпринимателей. Номинация «Наставничество на рабочем месте» объявлялась дважды: в 2019 и 2023 гг.

Несмотря на то, что наиболее распространенным является наставничество на рабочем месте, в последние годы востребованность в данной деятельности возросла и в сфере образования. Тема наставничества является одной из центральных в нацпроекте «Образование» (включая федеральные проекты «Современная школа», «Успех каждого ребенка», «Учитель будущего», «Социальные лифты для каждого», «Молодые профессионалы»). Так, федеральный проект «Современная школа» содержит следующий целевой показатель: до конца 2024 г. не менее 70 % обучающихся общеобразовательных организаций будут вовлечены в различные формы сопровождения и наставничества [9].

В современных реалиях развития общества наставничество выступает в качестве одного из способов формирования проектных и исследовательских компетенций, профессиональной ориентации и поддержки профессионального самоопределения обучающихся, интенсификации процесса профессионального становления молодого человека и формирования у него мотивации к самоактуализации, самосовершенствованию и самореализации. Отличие наставнической деятельности от деятельности иных специалистов (учителей, профконсультантов, психологов, социальных педагогов) состоит в том, что к работе с детьми и молодежью привлекаются носители уникальных профессиональных компетенций в тех областях, которые входят в пространство профессионального выбора молодых людей. Это, как правило, представители работодателей, ученые, исследователи, руководители и исполнители успешных технологических и социальных проектов. Их задача заключается в том, чтобы делиться не столько своими знаниями (для отработки теоретических знаний существует система образования), сколько своим опытом, помогать наставляемым приобретать необходимые умения.

Наставничество активно развивается в детских и молодежных общественных организациях. К сожалению, в подростковой среде существует проблема снижения престижа образования и труда, нарушения связей с социальным окружением, растет уровень подростковой девиации и преступности. Особенно остро это ощущается в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также в социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних. Наше общество оказалось перед проблемой поиска эффектив-

ных методов и приемов социализации подростков, и наставничество – один из таких методов. Оно строится на основе взаимного выбора (согласия) подростка и взрослого. Важно отметить, что это не теоретический конструкт, а успешная практика. Убеждение и личный пример, моральная поддержка и укрепление веры в свои силы и возможности, помощь в построении индивидуального образовательного маршрута и вовлечение в интересную деятельность – все эти инструменты использует наставник в подготовке детей и подростков, находящихся в трудной жизненной ситуации, к успешному самостоятельному жизнеустройству.

***Институционализация наставничества: постановка проблемы.***

Несмотря на признание государством значимости и высокого потенциала наставничества, его институционализация недостаточна для получения аналогичного эффекта в массовой практике. Законодательные основы наставничества в Российской Федерации сводятся к трем основным документам. Первый – Указ Президента Российской Федерации «Об учреждении знака отличия “За наставничество”» [10]. Согласно Указу, таким знаком отличия награждаются наставники, поддерживающие наставляемых в освоении профессии, приобретении ими опыта работы, совершенствовании ее форм и методов, а также способствующие воспитанию молодых рабочих и специалистов, повышению их общественной активности и формированию гражданской позиции. Документ решает задачу повышения статуса наставничества, но не затрагивает вопросов организации наставничества как массовой практики, в том числе допуска к наставнической деятельности, определения трудовых функций наставника и подготовки к их выполнению; не создает нормативной правовой основы для оформления трудовых отношений с наставниками.

Следующим документом, регламентирующим наставничество, является Положение о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации [11]. Для его реализации Минтрудом России разработан и внедряется методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации [12]. Положение и методический инструментарий рассматривают многие из названных выше вопросов, однако применительно к государственной гражданской службе, периметром которой наставничество не ограничивается.

Третьим документом, представляющим законодательную основу наставничества, можно назвать разработанные Минтрудом России методические рекомендации по внедрению ведомственных (отраслевых) знаков отличия «Почетный наставник» [13]. Более чем в 40 субъектах Российской Федерации приняты нормативные правовые акты по различным формам награждения наставников. Но целостной системы мотивации для наставников не выстроено.

В связи с этим одной из задач, поставленных Президентом Российской Федерации перед Правительством Российской Федерации, явилось создание условий для развития наставничества [14], а 2023 г. был объявлен Годом педагога и наставника [15]. В соответствии с п. 16 Перечня поручений Президента Российской Федерации по итогам заседания Совета по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей, состоявшегося 18 апреля 2023 г., Правительство Российской Федерации должно представить предложения по внесению в законодательство, в том числе трудовое, изменений, направленных на определение понятий «наставник» и (или) «наставничество» и регулирование трудовых отношений, связанных с наставничеством, в различных сферах деятельности [16].

***Профессиональный стандарт как основание системного подхода к вопросам развития наставнической деятельности.*** Профессиональные стандарты – документы нового типа, системно представляющие актуальную характеристику знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы, необходимых для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции [17, ст. 195.3].

Анализ документов, регулирующих разработку профессиональных стандартов [17, 18, 19, 20], а также научных исследований, представляющих методологию их создания (В. И. Блинов и др. [21, 22, 23], М. И. Плутова, О. Н. Анагуричи [24]), позволяет утверждать, что профессиональные стандарты содержат системное описание деятельности, полученное путем ее последовательной декомпозиции на обобщенные трудовые функции, трудовые функции и определения необходимых для их выполнения умений и знаний. При определении уровней квалификации трудовых функций в профессиональных стан-



дартах используется единая шкала, утвержденная приказом Минтруда России [25]. Это обеспечивает межотраслевую сопоставимость уровней квалификации.

По своему формату и содержанию профессиональные стандарты являются своеобразными конструкторами, из которых работодатель может собрать описание необходимой ему должности или профессии, выбрав актуальные для конкретной организации трудовые функции и действия, а также соответствующие им умения и знания. Методика разработки профессиональных стандартов позволяет определить востребованные в современной ситуации, но еще не институционализированные как должности обобщенные трудовые функции. Именно такая ситуация в настоящее время характерна для наставнической деятельности, которой занимаются и инженеры, и бухгалтеры, и врачи, и другие специалисты, но которая отличается по задачам, предметам и средствам труда от их базовой деятельности и поэтому нуждается в отдельном описании.

Профессиональные стандарты имеют понятное правоприменение. Это документы «мягкого» регулирования. Требования к квалификации, зафиксированные в них, являются обязательными только в том случае, если они уже установлены Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации [16]. В других случаях профессиональные стандарты носят рекомендательный характер и применяются работодателями как методический инструмент, помогающий точно формулировать требования к компетенциям, знаниям, умениям, образованию, опыту специалистов, привлекаемых к решению определенных профессиональных задач.

Разработка профессионального стандарта наставника позволит обеспечить нормативную основу оформления трудовых отношений с работниками из числа квалифицированных специалистов, принимаемых для выполнения наставнической деятельности, будет способствовать повышению профессионально-общественного статуса наставника, развитию и внедрению лучших практик наставничества. Особенно значимо это в условиях повышения пенсионного возраста, поскольку, с одной стороны, будет обеспечена занятость предпенсионеров, а с другой – будет активно использован их опыт для передачи молодежи знаний,

в том числе критически значимых. Уже сейчас в регионах России в рамках мероприятий по профессиональному обучению и дополнительному профессиональному образованию граждан предпенсионного возраста на период до 2024 г. реализуется ряд образовательных программ подготовки наставников.

Профессиональный стандарт предоставляет возможность определить наставничество как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Это обусловлено наличием всех необходимых признаков: структурирование совокупностью четко очерченных трудовых функций, требование специальной подготовки. Опыт показывает, что для эффективной работы наставнику необходимо овладеть современными методиками наставничества, развивать «мягкие навыки» планирования, самоорганизации, решения проблем, межличностной коммуникации, умения обучать и т. д. Кроме того, наставничество является продуктивным, общественно полезным трудом, определяет статус человека в обществе, осуществляется в большинстве случаев за вознаграждение (материальное или нематериальное).

Методикой разработки профессиональных стандартов установлено, что любая из составляющих его обобщенных трудовых функций должна обладать признаком автономности, т. е. она может быть оформлена как самостоятельная должность. При большом объеме наставнической деятельности, например, подготовке нескольких наставляемых, работник действительно может выполнять только эти функции, т. е. занимать должность наставника. Поскольку при этом важно «оставаться в профессии», обладать актуальными знаниями, умениями, технологиями (особенно в современных условиях их быстрого устаревания), работник может чередовать деятельность «освобожденного наставника» с «возвратами в профессию» (такой опыт существует за рубежом). При небольшом объеме наставнической деятельности она может сочетаться с работой по основной должности.

Как видим, появление профессионального стандарта оставляет выбор за работодателем: функции наставника могут выполняться по совместительству или совмещению с согласия работника или в рамках имеющихся должностных обязанностей по занимаемой должности. Работодатель может пойти либо по пути снижения нормы выработки при сохранении заработной платы работникам, выполняющим

функции наставника, либо установить отдельную оплату за наставничество, а также ввести стимулирующие выплаты за результативность наставнической деятельности.

**Проект профессионального стандарта «Наставник».** На основании изложенных выше принципов и методов, применяемых для разработки профессиональных стандартов, в 2023 г. был предложен к рассмотрению проект профессионального стандарта «Наставник» [26]. В подготовке проекта принимало участие экспертное профессиональное сообщество, в том числе представители ведущих российских компаний, образовательных и общественных организаций и т. д. Официальным разработчиком профстандарта является ФГБОУ ВО «Государственный университет просвещения» [26].

Поскольку наставничество сегодня уже не просто подтвердившая свою результативность кадровая технология, но и стратегия управления знаниями, востребованная в разных сферах, концепцией профессионального стандарта было предусмотрено описание функционала наставников на рабочем месте, в сфере образования и социализации. На первый взгляд могло показаться, что интегрированный документ, охватывающий такие разные области, создать практически невозможно. Однако анализ показал очевидные общие черты наставнической деятельности, сходные типовые задачи, которые решает любой наставник:

- выявление, предъявление и восполнение вместе с наставляемым его дефицитов;
- работа со способами, целями, результатами, ресурсами, а также организация процесса совместной деятельности;
- рефлексия своего опыта и выбор того, что полезно для другого человека с учетом уровня развития его компетенций;
- подготовка наставляемого к самостоятельной деятельности.

Возможность разработки «внеотраслевого» профессионального стандарта наставничества обусловлена общностью трудовых функций наставников в различных видах экономической деятельности и профессиях, единой целью вида профессиональной деятельности: наставническая поддержка жизненного и профессионального самоопределения, освоения профессии и корпоративной культуры, профессионального и карьерного роста.

При этом конкретный функционал наставника различается в зависимости от того, идет ли речь о наставничестве на рабочем месте, в организациях, осуществляющих образовательную и (или) просветительскую деятельность, или в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также в социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних. На основе данного отличия в проекте профстандарта «Наставник» были выделены обобщенные трудовые функции, представленные в таблице (приводится без изменений. – *Примеч. ред.*) [26].

## Трудовые функции наставника

| Обобщенные трудовые функции |   |                      | Трудовые функции  |
|-----------------------------|---|----------------------|---|
| Код                         | Наименование  | Уровень квалификации | Наименование  |
| 1                           | 2   | 3                    | 4   |
| А                           | Выполнение рабочими (служащими) функций наставника на рабочем месте | 4                    | Планирование наставничества рабочих (служащих) или осваивающих профессии рабочих (служащих) на основе типовых документов и (или) под руководством специалиста более высокой квалификации  |
|                             |   |                      | Организация деятельности наставляемых – рабочих (служащих) или осваивающих рабочие профессии  |
|                             |   |                      | Ознакомление руководителей и специалистов среднего и высшего уровня квалификации или обучающихся по соответствующим образовательным программам с условиями труда и особенностями технологического (бизнес-) процесса, выполняемого рабочим (служащим) |
|                             |   |                      | Контроль и оценка подготовки наставляемых – рабочих (служащих) или осваивающих профессии рабочих (служащих) и решения иных задач наставничества   |

Окончание таблицы

| 1 | 2   | 3 | 4   |
|---|---|---|---|
| В | Выполнение руководителями и специалистами среднего и высшего уровня квалификации функций наставника на рабочем месте  | 6 | Планирование наставничества рабочих (служащих), руководителей и специалистов среднего и высшего уровня квалификации или обучающихся по соответствующим образовательным программам                 |
|   |   |   | Организация деятельности наставляемых – рабочих (служащих), руководителей и специалистов среднего и высшего уровня квалификации или обучающихся по соответствующим образовательным программам     |
|   |   |   | Контроль и оценка подготовки наставляемых – рабочих (служащих), руководителей и специалистов среднего и высшего уровня квалификации или обучающихся по соответствующим образовательным программам |
| С | Выполнение функций наставника детей и молодежи в организациях, осуществляющих образовательную деятельность и в организациях, осуществляющих просветительскую деятельность                             | 6 | Планирование наставничества детей и молодежи в проектной, исследовательской, профориентационной деятельности  |
|   |   |   | Реализация программы наставничества детей и молодежи в проектной, исследовательской, профориентационной деятельности  |
| Д | Выполнение функций наставника детей в организациях для детей-сирот и оставшихся без попечения родителей и в социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних и выпускников таких организаций | 6 | Планирование наставничества детей и молодежи, находящихся в трудной жизненной ситуации  |
|   |   |   | Реализация программы наставничества детей и молодежи, находящихся в трудной жизненной ситуации  |

Обобщенные трудовые функции (ОТФ) А и В соответствуют наставничеству на рабочем месте и отражают сложившееся разделение труда, при котором наставниками являются как рабочие (служащие), так и специалисты среднего звена и высшей квалификации. При этом для трудовых функций, предусматривающих работу на основе типовых документов и (или) под руководством с проявлением самостоятельности при решении практических задач, установлен 4-й уровень квалификации. Для трудовых функций, предусматривающих самостоятельную деятельность, в том числе планирование и организацию не только собственной работы, но и работы наставников 4-го уровня квалификации, установлен 6-й уровень квалификации.

Наставничество в организациях, осуществляющих образовательную и (или) просветительскую деятельность, или в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также в социально-реабилитационных центрах для несовершеннолетних представлено ОТФ С и D. Для них экспертами-разработчиками установлен 6-й уровень квалификации.

Перечень трудовых функций по каждой ОТФ обусловлен логикой деятельности, включающей планирование, организацию и контроль (см. таблицу). При этом эксперты сочли, что оценивание и контроль, которые осуществляются в рамках ОТФ С и D, должны быть представлены на уровне трудовых действий уже потому, что оценить результативность наставничества детей и молодежи в проектной, исследовательской и профориентационной деятельности, а также наставничества детей и молодежи, находящихся в трудной жизненной ситуации, не всегда возможно, так как результат может оказаться отложенным во времени.

Поскольку профессиональный стандарт «Наставник» является «сквозным», приведенные в нем описания обобщенных трудовых функций и трудовых функций можно будет заимствовать при разработке «отраслевых» квалификаций или непосредственно при формировании должностных обязанностей и требований к образованию, опыту работы, умениям и знаниям работников, выполняющих соответствующие функции.

**Вместо заключения: применение профессионального стандарта.** Профессиональный стандарт определяет понятия «наставник» и «наставничество». Также он позволяет эффективно решать следующие задачи:

- формирование системы наставничества в организации;
- подбор и определение должностных обязанностей наставников;
- разработка программ подготовки и повышения квалификации наставников;
- оценка деятельности, разработки или актуализации прозрачной и объективной системы оплаты труда и мотивации наставников.

Важен профессиональный стандарт и для самих наставников, поскольку является инструментом организации деятельности, определения их профессионального уровня и планирования на этой основе профессионального развития, повышения квалификации и качества подготовки наставляемых.

В то же время появление профессионального стандарта не ограничивает общественную инициативу в сфере наставничества и не вступает в противоречие с принципом добровольности наставничества.

#### **Список источников**

1. Наставники в России: кто они? URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastavniki-v-rossii-kto-oni>.
2. Клинк О. Ф., Кукушкин С. Г., Факторович А. А. Руководителям и HR специалистам о наставничестве на рабочем месте. М.: АНО «Нац. агентство развития квалификаций», 2020. 48 с.
3. Наставничество – эффективный инструмент кадровой политики и корпоративной культуры АО «НПК “Уралвагонзавод”». URL: <https://bc-nark.ru/best/our/1043/>.
4. Наставничество в целях повышения производительности труда. URL: <https://bc-nark.ru/best/our/64936/>.
5. «Будущее белой металлургии». URL: <https://bc-nark.ru/best/our/1034/>.
6. «Система наставничества “10 шагов к мастерству”». URL: <https://bc-nark.ru/best/our/1041/>.

7. Комплексная система наставничества ОАО «РЖД» «Семь шагов к успеху». URL: <https://bc-nark.ru/best/our/1040/>.

8. Наставничество в ООО «Газпром трансгаз Томск»: преемственность, безопасность, надежность. URL: <https://bc-nark.ru/best/our/67702/>.

9. Паспорт федерального проекта «Современная школа». URL: [https://minobr.gov-murman.ru/files/Nach\\_proekty/Sovr\\_school/fp\\_sovremennaya\\_shkola\\_04102019.pdf](https://minobr.gov-murman.ru/files/Nach_proekty/Sovr_school/fp_sovremennaya_shkola_04102019.pdf).

10. Об учреждении знака отличия «За наставничество»: Указ Президента РФ от 02.03.2018 г. № 94. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/42859>.

11. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: постановление Правительства РФ от 07.10.2019 г. № 1296. URL: <https://base.garant.ru/72833182/?ysclid=lp2hc9153q152251922>.

12. О направлении Методического инструментария по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации (версия 2.0): письмо Минтруда России от 28.05.2020 г. № 18-4/10/П-4994. URL: <https://docs.cntd.ru/document/565039611>.

13. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению ведомственных (отраслевых) знаков отличия «Почетный наставник»: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 13.06.2018 г. № 382. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550511978>.

14. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027>.

15. О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника: Указ Президента РФ от 27.06.2022 г. № 401. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/47958>.

16. Перечень поручений по итогам заседания Совета по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей. URL: <http://www.kremlin.ru/catalog/keywords/73/events/71806>.

17. Трудовой кодекс Российской Федерации. URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102074279>.



18. О разработке и утверждении профессиональных стандартов: постановление Правительства РФ от 10.04.2022 г. № 580. URL: <https://base.garant.ru/406715757/?ysclid=lp2he38j9k93506510>.

19. Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессиональных стандартов: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 29.04.2013 г. № 170н. URL: <https://base.garant.ru/70426836/?ysclid=lp2hharth1912212181>.

20. Об утверждении Макета профессионального стандарта: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12.04.2013 г. № 147н. URL: <https://base.garant.ru/70366850/?ysclid=lp2hjknhj424342740>.

21. Профессиональные стандарты как инструмент формирования и реализации кадровой политики образовательной организации / В. И. Блинов [и др.] // Высшее образование в России. 2016. № 10. С. 16–23.

22. Профессиональные стандарты: от разработки к применению / В. И. Блинов [и др.] // Высшее образование в России. 2015. № 4. С. 5–14.

23. Профессиональные стандарты: от идеи к практике / В. И. Блинов [и др.]; под общ. ред. В. И. Блинова. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2017. 88 с.

24. Плутова М. И., Анагуричи О. Н. Процедура оценки эффективности внедрения профессиональных стандартов в систему управления персоналом // Молодой ученый. 2021. № 21 (363). С. 512–516. URL: <https://moluch.ru/archive/363/81389/>.

25. Об утверждении уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов: приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12.04.2013 г. № 148н. URL: <https://docs.cntd.ru/document/499018307>.

26. Проект профессионального стандарта «Наставник». URL: <https://guppros.ru/ru/rubric/education/konkursy-minpros/nastavnik>.

Статья поступила в редакцию 31.10.2023; одобрена после рецензирования 11.11.2023; принята к публикации 20.11.2023.

The article was submitted 31.10.2023; approved after reviewing 11.11.2023; accepted for publication 20.11.2023.