Vol. 1, Issue 2

ПОДГОТОВКА МОЛОДЁЖНЫХ ЛИДЕРОВ МАХАЛЛИ В НОВОМ УЗБЕКИСТАНЕ ЧЕРЕЗ НАСТАВНИЧЕСТВО КРИТЕРИИ ВЫБОРА НАСТАВНИКА И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Муминов Абдулазиз Маджидович

Заместитель директора Агентства по делам молодёжи; независимый соискатель Института изучения проблем молодёжи и подготовки перспективных кадров

Аннотация. Рассматривается наставничество как элемент профессиональной подготовки молодёжных лидеров махалли. На основе ведомственного порядка и материалов диссертационного исследования предложены критерии назначения наставника, схема разбора практического случая и требования к краткой обратной связи. Разграничиваются факт закрепления наставника, содержание совместной работы и подтверждённое изменение навыка. Предложенные критерии требуют пилотной проверки; статья не оценивает причинное влияние наставничества на результаты деятельности.

Ключевые слова: молодёжный лидер; махалля; государственная молодёжная политика; подготовка кадров; наставничество; практический случай; обратная связь.

Молодёжный лидер махалли сталкивается с задачами, которые трудно освоить по описанию должности: беседой с молодым человеком, анализом обращения и взаимодействием с учреждениями. Начальный курс задаёт правила, а работа с конкретным случаем требует обратной связи. В статье рассматриваются выбор наставника и организация такой обратной связи.

Постановление Президента Республики Узбекистан от 19 января 2022 года № ПП-92 определило место молодёжного лидера в системе работы с молодёжью на уровне махалли [1]. Порядок, утверждённый Центром поддержки молодёжных

лидеров 6 августа 2025 года, предусматривает начальное обучение, рабочую практику и трёхмесячное наставничество для вновь назначенных работников [2]. Установленная продолжительность показывает организационную рамку. Она сама по себе не говорит, какие задания получил новичок, сколько содержательных разборов было проведено и изменилось ли качество его решений.

В диссертационном опросе 3098 работников оценили потребность в наставничестве в среднем на 4,145 балла из пяти; 76,18% выбрали четыре либо пять баллов [3]. Это восприятие участников соответствующего блока, а не оценка эффективности сопровождения. Результат указывает на востребованность помощи после начального обучения, содержание которой следует проверять отдельно.

Стаж сам по себе не показывает способность развивать коллегу. Критериями выбора наставника предлагаются соблюдение этики, качество документированных решений, знание полномочий, способность объяснять ошибки без унижения новичка и наличие времени для наблюдения. Их можно оценить по рабочему примеру и короткому собеседованию, избегая общей характеристики «опытный сотрудник».

Начальная встреча наставника и новичка должна завершаться двумя или тремя конкретными учебными задачами. Основанием служат результаты вступительной диагностики, если они доступны, и наблюдение первых рабочих действий. Например, работник может уверенно определять профильную организацию, но не фиксировать срок повторного контакта с молодым человеком. Тогда цель формулируется как наблюдаемое действие: в последующих случаях указывать ответственного, срок проверки и понятный ответ заявителю. Цель не должна превращаться в оценку личных качеств сотрудника.

Разбор строится вокруг обезличенного рабочего случая. Новичок описывает запрос, доступные сведения, полномочие и решение. Наставник уточняет основания и пропущенные риски; затем работник сам исправляет план и

фиксирует изменение. Если наставник решает задачу за него, самостоятельное действие остаётся непроверенным.

Полезная обратная связь содержит наблюдаемое действие, его последствие и следующий шаг. Вместо фразы «плохо общаетесь с молодёжью» можно отметить: при объяснении направления в учреждение работник не назвал, когда вернётся с ответом; при следующем обращении необходимо договориться о сроке и проверить, понял ли молодой человек дальнейший порядок. Такая запись занимает немного места и позволяет позже увидеть, повторилась ли ошибка. Замечания должны относиться к фактам, доступным наставнику, а не к намерениям, которые он не может наблюдать.

Исследование Т.Т. Болдуина и Дж.К. Форда связывает применение результатов обучения на рабочем месте с дизайном подготовки и поддержкой среды [4]. Метаанализ Т.Д. Аллен и соавторов выявил связь наставничества с различными карьерными результатами, причём величина и характер связи зависят от вида результата [5]. Эти исследования помогают объяснить необходимость содержательной организации сопровождения. Они не доказывают, что конкретный трёхмесячный порядок в Узбекистане повысил показатели службы: для такого вывода нужны данные об участии, действиях наставника и последующей работе новичка.

В конце сопровождения следует сопоставить первый и более поздний случаи близкой сложности: какое действие улучшилось, какой навык требует практики. Число встреч не подменяет такую проверку. Итоговый отзыв отделяет качество решения новичка от задержек другой организации и условий территории.

Модель следует проверить в нескольких подразделениях: совпадают ли оценки наблюдателей, понятно ли замечание новичку и проявляется ли нужное действие в новых случаях. Различия в нагрузке и ресурсах учитываются. Доступ к

материалам о работнике и молодых людях ограничивается служебной необходимостью.

Таким образом, наставничество становится частью подготовки тогда, когда назначенный наставник умеет наблюдать рабочее действие, обсуждать его по понятным критериям и проверять следующую попытку работника. Для этого необходимы критерии отбора наставников, короткие учебные задачи и письменная обратная связь по случаям. Эффективность предложенной модели требует самостоятельной эмпирической проверки.

Список источников и литературы

1. Постановление Президента Республики Узбекистан от 19 января 2022 года № ПП-92 «О мерах по коренному совершенствованию системы работы с молодёжью в махаллях». Национальная база данных законодательства. https://lex.uz/docs/-5831865

2. Центр поддержки молодёжных лидеров Узбекистана. Порядок повышения квалификации вновь принятых на работу молодёжных лидеров махалли, утверждённый распоряжением директора от 6 августа 2025 года № 02-03/26. Текущий архив Центра [ведомственный документ].

3. Муминов А.М. Механизмы подготовки молодёжных лидеров в совершенствовании государственной молодёжной политики Нового Узбекистана: рукопись диссертации PhD по политическим наукам. Ташкент, 2026 [на узбекском языке].

4. Baldwin T.T., Ford J.K. Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research // Personnel Psychology. 1988. Vol. 41, No. 1. P. 63–105. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x.

5. Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lima L. Career Benefits Associated With Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis // Journal of Applied Psychology. 2004. Vol. 89, No. 1. P. 127–136. DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.127.