

## Актуальные проблемы развития системы наставничества на промышленных предприятиях России

*Н.В. Локтюхина<sup>1</sup>, У.А. Назарова<sup>2</sup>, С.В. Шабаета<sup>3</sup>*

<sup>1</sup>Академия труда и социальных отношений, 119454, Москва, ул. Лобачевского, д. 90

<sup>2</sup>ГАОУ ДПО «Учебный центр государственной службы занятости населения»,  
450071, Республика Башкортостан, Уфа, ул. Лесотехникума, д. 49

<sup>3</sup>Институт экономики и права, Петрозаводский государственный университет,  
185910, Петрозаводск, ул. Ломоносова, д. 65

**Аннотация.** В статье обосновано, что в современных условиях возрастает востребованность такой кадровой технологии как наставничество на рабочем месте, что обусловлено: меньшими затратами на систему наставничества, чем на традиционные методы развития персонала (подготовку, переподготовку, повышение квалификации, участие в семинарах и тренингах и т.п.); увеличением пенсионного возраста и реализацией федерального проекта «старшее поколение», способствующих переходу работников старшего возраста в категорию наставников; развитием теории зеркальных нейронов, феноменом «обратного наставничества» и др. Рассмотрены актуальные проблемы развития системы наставничества на промышленных предприятиях России и обоснованы направления их решения. Одним из ключевых предложений является формирование систем обучения наставников, включающее компетентностный уровень (развитие комплекса надпрофессиональных компетенций и навыков обучения взрослых) и технологический уровень (подготовка профессиональных наставников по системам, аналогичным TWI). Обоснованы мероприятия по обмену опытом наставничества, мотивации наставников, предусматривающей моральную мотивацию (через повышение статуса наставника) и материальную мотивацию. Предложено разработать и принять профессиональный стандарт в сфере наставничества, а также развивать нормативную правовую базу в сфере наставничества (изменения в трудовом законодательстве, положения соглашений системы социального партнерства, методические рекомендации по наставничеству, локальные акты предприятий).

**Ключевые слова:** наставничество на рабочем месте, обучение наставников, приоритетный национальный проект, рынок труда, молодые специалисты, занятость старшего поколения

## Actual problems of developing a mentoring system at industrial enterprises in Russia

*N.V. Loktyukhina*

Academy of Labor and Social Relations, 90 St. Lobachevskogo, Moscow 119454, Russia

*U.A. Nazarova*

SAEI APE of the Republic of Bashkortostan «Training Center of the SES»,  
49 St. Lesotekhnika, Ufa, 450071, Republic of Bashkortostan, Russia

*S.V. Shabaeva*

Petrozavodsk State University, 65 St. Lomonosova, Petrozavodsk 185910, Russia

**Abstract.** The authors prove that in modern conditions the demand for such personnel technology as mentoring in the workplace is growing. The reasons underlying this are as follows: the mentoring system cost is less than the traditional methods of staff development (training, retraining, participation in seminars, etc.); retirement age increasing and the federal project implementation «older generation», contributing to the transition of older workers to the mentors category; theory development of the mirror neurons, «reverse mentoring» phenomenon, etc.

Actual problems of the mentoring system development at Russian industrial enterprises are examined and solution directions are substantiated. One of the key proposals is the designing of mentoring training systems, which includes a competency level (soft skills development) and a technological level (professional mentors training in systems similar to TWI). The events on the exchange of experience of mentoring, motivation of mentors, providing for moral motivation (through raising the status of a mentor) and material motivation are justified. It is proposed to develop and adopt a professional standard in the field of mentoring, as well as develop a regulatory legal framework in the field of mentoring (changes in labour legislation, provisions of social partnership agreements, guidelines for mentoring, local acts of enterprises).

**Keywords:** mentoring in the workplace, mentor training, priority national project, labour market, young specialists, the older generation employment

**For citation:** Loktyukhina N.V., Nazarova U.I.A., Shabaeva S.V. Actual problems of developing a mentoring system at industrial enterprises in Russia. *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*. 2019. Vol. 12. No. 4. Pp. 494—502. (In Russ.). DOI: 10.17073/2072-1633-2019-4-494-502

### Актуальность исследования

В настоящее время для промышленных предприятий России приобретает особое значение система наставничества, понимаемая в широком смысле как отношения, где опытный или более сведущий человек помогает менее опытному или менее сведущему усвоить определенные компетенции [1].

Со времен первого профессионального наставника, героя древнегреческой мифологии Ментора, наставничество претерпело множество изменений. В истории данной системы были институт подмастерий и ученичества. Таким образом, внедрение наставничества как управленческой технологии произошло в эпоху крупных индустриальных производств. Можно только предполагать, как изменится технология наставничества в будущем. Возможно, оно перейдет в цифровой формат, поскольку уже сейчас интернет и социальные сети предлагают огромное количество курсов, тренингов и онлайн-консультаций по различным направлениям [2].

При этом эффективно работающая система наставничества дает экономический и социальный эффект, ощутимый для работодателя, работника и государства, заключающийся в следующем:

- формировании системы адаптации персонала на рабочем месте, передачи знания, формирования трудовых навыков;
- повышении профессионального уровня и навыков всех сотрудников, вовлеченных в наставничество, включая наставников;
- росте производительности труда, снижении текучести кадров, повышении уровня доходов и профессиональной реализации каждого работника [3].

С учетом актуальности для промышленных предприятий России системы наставничества далее, в рамках настоящей статьи, рассмотрены основные тренды и проблемы наставничества, предложены направления решения последних. Для обоснования выводов и предложений авторами статьи был изучен опыт организации наставничества, сотни локальных правовых актов в данной сфере, проведены интервью с наставниками и их подопечными, а также с руководителями предприятий и организаций, развивающих систему наставничества. В качестве одного из основных регионов для исследования выступили Московская область и Республика Башкортостан, поскольку данные регионы реализуют мероприятия национального проекта «Повышение производительности труда и поддержка занятости населения».

### Тенденции и проблемы развития системы наставничества

В настоящее время повышение интереса к институту наставничества на промышленных предприятиях обусловлено следующими трансформационными процессами сферы труда.

Во-первых, всеобщий тренд, связанный с экономией денежных и временных ресурсов, стремительное внедрение новых технологий, высокий темп жизни сокращают время для обучения, делая более выгодным обучение и адаптацию на рабочем месте. Наставничество в этом смысле дает и экономический эффект, исходя из того, что затраты на систему наставничества меньше, чем на традиционные методы развития персонала (подготовку, переподготовку, повышение квалификации, участие в семинарах и тренингах и т.п.) [4].

Во-вторых, увеличение пенсионного возраста и реализация на государственном уровне

федерального проекта «старшее поколение» создают условия для перехода работников старшего возраста в категорию наставников. Действительно, пожилой работник зачастую бывает гораздо эффективнее в функции наставника, нежели рядовой сотрудник. А если он еще прошел обучение наставничеству и получил инструменты андрогогики, например, в рамках проекта «старшее поколение», то его ценность как наставника может многократно превышать его ценность как работника.

В-третьих, наука все больше обращает свой взгляд на феномен зеркальных нейронов. Как сообщает журнал *The Economist*, один из основных трендов в развитии науки, затраты на который ежегодно растут в геометрической прогрессии, это – исследования зеркальных нейронов. Зеркальные нейроны – это нейроны головного мозга, которые возбуждаются как при выполнении определенного действия, так и при наблюдении за выполнением этого действия другими [5]. Из этого следует, что в развитии профессионализма нам помогает не столько прямое обучение, сколько наблюдение за профессиональным выполнением. Не случайно одной из популярных форм наставничества становится «shadowing» (по некоторым данным этот метод используют 71 % английских компаний) [5]. Дословный перевод термина – «быть тенью». Суть же состоит в том, что стажер просто наблюдает за работой наставника (как делали юные подмастерья в давние времена). На наш взгляд, этот метод наиболее экономичен (ведь наставник не отрывается от своей текущей работы), но лучше, если он будет использоваться лишь на первом этапе, не исключая в дальнейшем ввода в действие традиционных методов наставничества с активной обратной связью.

Таким образом, все три выше обозначенных тренда актуализируют инструмент наставничества в условиях современного промышленного производства.

Нельзя не сказать и о феноменах наставничества, таких, как феномен «обратного наставничества», порожденный стремительным развитием информационно-коммуникационных технологий. Обратное наставничество предполагает адаптацию работников старших поколений, обладающих огромным опытом, к реалиям цифровой эпохи [6]. Речь идет о ситуациях, когда более молодые работники обучают своих старших коллег цифровым навыкам.

С этим моментом тесно связаны так называемые «трудности внедрения наставничества», самая главная из которых – специфика стаже-

ров, относящихся к поколению Z. Поколение Z, по мнению исследователей, отличается самоуверенностью и отрицанием авторитетов, особенно если авторитеты (иначе – наставник) не обладают присущей им цифровой грамотностью [5].

Вторая трудность внедрения системы наставничества – это «формальное наставничество». Данная ситуация складывается, когда на предприятии проводится некоторая работа, принимаются документы (в частности, положения о наставничестве) но в силу нехватки времени, рутины активность в этом вопросе постепенно затихает [7]. Так, авторский опрос сотрудников двух промышленных предприятий Республики Башкортостан, где внедрена система наставничества (было опрошено более 100 человек предпенсионеров, обучающихся в рамках федерального проекта «старшее поколение») показал, что четвертая часть (23 %) ничего не знали о наставничестве и около двух третей (62 %) не изучали документы предприятия по наставничеству.

Таким образом, мы видим, что наставничество находится под воздействием как «попутных ветров», так и «встречных», противодействующих развитию данного института. Между тем, усилить позиции наставничества сможет эффективный методический базис, позволяющий сделать данную систему инновационной и технологичной.

#### **Разработка методик наставничества и системы обучения наставников**

На сегодня наставничество уже не может осуществляться «по старинке», когда за опытным и квалифицированным сотрудником закрепляется более молодой и неопытный.

Для того чтобы наставничество было эффективным, наставник, во-первых, должен владеть соответствующими методиками передачи знаний и навыков, пользоваться авторитетом у своего подопечного, для чего необходимо учитывать соответствующие психологические аспекты [8]. Молодые специалисты – основная целевая аудитория наставников – также меняется, становясь более требовательной, стремясь к быстрому карьерному росту, свободе и независимости [9]. Этой новой молодежи должен соответствовать наставник, иначе он будет ей не интересен.

Во-вторых, новые технологии развиваются настолько стремительно, что за ними может не успевать и сам наставник, а, значит, он не сможет передать необходимые знания и навыки подопечному. Следовательно, обучение и раз-

вите должно стать неотъемлемым спутником самого наставника.

В-третьих, наставничество – это большая система, в которую помимо наставника и наставляемого вовлечены еще кадровая и финансовая службы, руководство предприятия и его структурных подразделений, то есть те, от кого зависит выбор кандидатуры наставника, его мотивация и т.д. [10]. Соответствующие действия должны осуществляться грамотно, а, значит, что все люди, задействованные в системе наставничества, должны обладать компетенциями, необходимыми для функционирования данной системы.

Для решения обозначенных задач необходимы специальные методики наставничества и система обучения наставников.

В настоящее время целый ряд компаний занимается постановкой систем наставничества на предприятиях и организациях, предлагает различные программы и тренинги для наставников [11]. Однако обучение наставников не носит массового характера, в основном, наставничество осуществляется «по-старинке», когда к опытному сотруднику прикрепляется более молодой.

В связи с этим хочется выделить два подхода, которые не исключают, а, скорее, дополняют друг друга [12]. Первый – когда предприятие внедряет целостную систему наставничества, опираясь на зарекомендовавшие себя методики, например такие, как TWI. Данная система была создана в 1940-м году в рамках японского менеджмента и активно практикуется им до сих пор, выступая частью бережливого производства. В ее основе – методология Чарльза Алена для обучения в области кораблестроения, которая включала такие этапы, как: «подготовь», «действуй», «проверяй», «воздействуй». В настоящее время система TWI подразумевает такие блоки, как рабочий инструктаж, методы работы, рабочие отношения и разработка программ обучения [13].

Второй подход: подготовка профессиональных наставников, владеющих всем необходимым инструментарием и обладающих высоким уровнем компетенций наставника. На наш взгляд такие компетенции должны быть представлены тремя неотъемлемыми группами. Первая группа необходимых компетенций – это компетенции Self-менеджмента: стрессоустойчивость, управление временем, собственным энергетическим потенциалом и т.п. Это очень важный блок компетенций, поскольку если сам наставник не представляет из себя некое-

го образца жизни на высокий мощности, вряд ли он будет примером для своих подопечных. Второй блок компетенций – это компетенции бизнес-тренера или навыки андрогогики – обучения взрослых. Он включает в себя знания и техники воздействия на сознания, технологии формирования навыка, методы мягкого воздействия на мотивационные и ценностные структуры стажёров. В настоящее время данный блок обогащается новыми разработками в области архитектуры выбора [8].

Третья группа компетенций – это коммуникативные, включающие в себя освоение технологий коммуникаций во взрослой позиции, приобретение навыка управления конфликтными ситуациями и базовыми знаниями в области практической психологии. Также в этом блоке отдельным элементом должны встраиваться дисциплины, направленные на освоение коммуникаций в информационной среде, в том числе, навыки общения посредством социальных сервисов [14]. Причём для современных наставников данный блок должен предусматривать знакомство со спецификой поколений Y и Z, что облегчит им адаптацию к новым ценностным структурам современной молодёжи.

Если совместить эти два подхода, то можно прийти к выводу, что полноценная подготовка наставников должна включать как развитие выше обозначенных компетенций, так и освоение, и внедрение системы наставничества по типу системы TWI.

В настоящее время система TWI успешно внедряется и реализуется на ряде предприятий России, например на АО «Московское машиностроительное предприятие им. В.В. Чернышёва» [13].

В Республике Башкортостан определенным толчком к распространению системы наставничества по методу TWI стало участие в федеральных программах «старшее поколение» и «повышение производительности труда» в рамках национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости населения». Так, программу обучения наставников по системе TWI успешно реализовали АО «СТЕКЛОНИТ» и в настоящее время ЗПИ «Альтернатива». При этом «СТЕКЛОНИТ» получил, в том числе, и от внедрения данной системы по году, рост производительности труда на 15 %.

Видится, что такое комплексное и основательное обучение наставничеству, включающее и компетентностный, и технологический уровень, должно стать важнейшей задачей современного промышленного предприятия.



Особенно важно это для сотрудников старших возрастов, так как именно наставничество способно эффективно задействовать их в производственной жизни на долгие годы.

#### Обмен опытом наставничества

К сожалению, приходится констатировать тот факт, что сегодня отсутствует площадка для обмена опытом и лучшими практиками наставничества, отмечается недостаток методик наставничества, разобщенность профессионального сообщества в данной сфере (предприятия, учреждения образования, наставники и др.)

При этом в последнее время целый ряд авторитетных организаций обратилось к тематике наставничества [15].

Агентство стратегических инициатив провело первый всероссийский форум «Наставник – 2018», собравший несколько тысяч человек. Окружные форумы «Наставник» прошли во всех федеральных округах. Президент Российской Федерации В.В. Путин встретился с участниками форума «Наставник» в феврале 2018 г. Указом Президента РФ учрежден знак отличия «За наставничество».

Проект «Развитие системы наставничества на предприятиях и в организациях России» – реализуется с января 2017 г. и объединил команду профессионалов из регионов России, руководителей организаций, развивающих систему наставничества, и наставников.

Общественная организация «Объединение наставников» – объединяет около 200 менторов (чиновники, руководители структурных подразделений организаций). Вместе с тем, данный проект скорее не о наставничестве на производстве, а поддержке молодежных проектов наставниками. Объединение в рамках Конгресса «Профессиональная траектория» организовало Всероссийский форум наставников России: «RE-наставничество: перезагрузка поколений» (30.11.2017 г., Москва).

Союз наставников по повышению производительности труда учрежден в апреле 2018 г. в Москве при поддержке Минэкономразвития России и по инициативе нескольких организаций. Основная цель Союза: координация деятельности членов профессионального сообщества наставников по разработке, внедрению, применению наставничества на производстве, содействию повышения производительности труда.

Есть Центр наставничества и в Республике Башкортостан. Также с 30 апреля 2019 г. решением Республиканской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отно-

шений принято положение о Республиканском конкурсе «Лучший наставник».

Невзирая на такую активную деятельность, участники системы наставничества говорят о разобщенности элементов системы наставничества (органы власти, прорабатывающие вопросы развития института наставничества; предприятия и организации, развивающие систему наставничества; консалтинговые фирмы, оказывающих услуги по постановке системы наставничества в организациях; общественные структуры).

Отмечается недостаток или отсутствие системы взаимодействия и обратной связи между органами власти, отвечающими за развитие института наставничества, и профессиональным сообществом (предприятиями и организациями, учреждениями образования, наставниками)

В ситуации, когда интернет становится основным источником информации, назрела необходимость создания интерактивной интернет-площадки для накопления и обмена лучшими практиками наставничества. К примеру, портал Центра наставничества Республики Башкортостан смог бы стать такой площадкой в рамках региона, но в настоящее время он не наполнен качественным контентом.

Кроме того, важным шагом представляется формирование сети территориально – отраслевых центров наставничества. Для обучения современным методикам наставничества, разработки методик важно, чтобы такие структуры позволяли обучаться дистанционно и давали широкие возможности для развития в данном направлении.

#### Система мотивации наставников

Нельзя не затронуть такое узкое место наставничества, как недостаточная мотивация людей, предусмотренных на эту почётную роль. Действительно, рабочую эффективность наставника снижает его недостаточная мотивация, отсутствие чувства сопричастности к решению важных социально-экономических задач.

Мотивационное воздействие здесь может быть двух видов: моральное – через повышение статуса наставника, и материальное [16].

Рассмотрим сначала первое и отметим, что определенные подвиги в этом направлении есть.

Важным шагом (но далеко не единственным необходимым) здесь стало учреждение Указом Президента Российской Федерации от 02.03.2019 г. № 94 знака отличия «За наставничество».

Способствовать повышению общественного статуса наставника могут также следующие меры:

- организация конкурсов по наставничеству на региональном, отраслевом и общероссийском уровне («Лучший наставник» и «Лучшие практики наставничества»);

- мониторинг правоприменительной практики и формирование общественных инициатив по совершенствованию правовых актов и государственных программ в целях развития наставничества;

- вовлечение в развитие системы наставничества отраслевых союзов, общественных организаций, союзов работодателей и др.

При этом можно придумать множество методик обучения наставников, выстроить систему конкурсов и награждения наставников. Но только эти меры не приведут к результату, если не будет мотивации у центрального элемента системы наставничества – у самого наставника [17]. Мы говорим о системе материальной мотивации.

На сегодня, как показывает анализ локальных правовых актов предприятий и организаций, есть несколько вариантов, как оплачивать человеку работу наставником.

Первый вариант – стимулирующая надбавка за наставничество в случае, если это дополнительная функция работника. Размер надбавки может быть установлен в твердой сумме или в процентах от оклада. Размер надбавки может определяться с учетом количества прикрепленных к наставнику работников и уровня их профессиональной подготовки.

Второй вариант – доплата за совместительство в качестве наставника, если такая позиция предусмотрена штатным расписанием.

Следует отметить, что в подавляющем большинстве случаев наставничество является дополнительной функцией работника. Лишь в ряде кампаний вводится специальная позиция в штатное расписание. Например, в компании ИКЕЯ она получила название «специалиста по обучению».

В целом, на сегодня можно констатировать недостаточное внимание к оплате труда наставников. В публичном пространстве больше информации о конкурсах по наставничеству и почетных знаков за наставничество, чем призывов оплачивать по заслугам труд наставников. Вопросы оплаты труда наставников слабо отражены в документах профсоюзов, в соглашениях социального партнерства.

### **Разработка профессионального стандарта наставника**

Сейчас в России активно внедряется система профессиональных стандартов – характеристик квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности [18]. Профессиональные стандарты будут ближе к конкретной области деятельности, где применяется труд работника с определенным образованием.

В данной связи возникает вопрос о разработке профессионального стандарта в области наставничества.

Идея разработки такого профессионального стандарта была поддержана на заседании «круглого стола» «Наставничество в социально-трудовой сфере», организованного в июне 2019 г. Советом по профессиональным квалификациям в сфере безопасности труда, социальной защиты и занятости населения.

Профессиональный стандарт может сыграть хорошую роль в развитии наставничества, поскольку позволит формализовать требования к наставнику, увеличит эффективность работы, даст толчок развитию программ подготовки наставников и разработке соответствующих методик. Соответствие профстандарту повысит статус и, что выглядит логичным, вознаграждение наставника.

### **Особенности наставничества как механизма содействия занятости старшего поколения**

В контексте повышения пенсионного возраста наставничество важно еще и как средство поддержки занятости работников старшего возраста с помощью их работы наставниками. По опыту организаций, внедряющих продвинутое наставничество, наставником является значительное число работников. Поскольку среди наставников больше лиц старшего возраста, то с ростом их среди занятых число наставников также может, будет расти. Исходя из показателей занятости населения, наставничество может принимать большие масштабы. В III квартале 2018 г. в России было занято более 73 млн чел, в том числе, в возрасте от 45 лет (потенциальные наставники) – около 28,5 млн чел. [19]

### **Разработка нормативных правовых актов по наставничеству на федеральном региональном и локальном уровне**

Нормативная правовая база в сфере наставничества на сегодня представлена теми доку-

ментами, где эта система в принципе упоминается: ряд соглашений системы социального партнерства, положения о наставничестве предприятий и организаций, положений об оплате труда, в числе прочих вопросов, затрагивается вопрос наставничества.

Достаточно проработанным, по нашему мнению, является Методическим инструментарием по применению наставничества на государственной гражданской службе, утвержденный Минтрудом России в 2013 г.

Первый и ключевой вопрос развития нормативной правовой базы в сфере наставничества: есть ли необходимость закрепления данной темы в Трудовом кодексе Российской Федерации?

Следует отметить, что сами наставники (в рамках проводимых нами интервью) отвечали на данный вопрос положительно, так как считали, что запись в Трудовом кодексе Российской Федерации станет основанием для оплаты их труда в качестве наставников.

В случае же снижения производительности труда предпенсионера по основному месту работы в силу возраста работодателя и работника, на наш взгляд, должен быть шанс вывести пожилых работников на должность «наставник» как на основную, вменив им в качестве основной трудовой функции наставничество. Кроме всего прочего, этот механизм способен высвободить часть рабочих мест для роста молодежной занятости.

Второй важный аспект развития нормативно-правой базы в сфере наставничества связан, на наш взгляд, с разработкой разного рода методических рекомендаций и типовых документов (своего рода образцов), необходимых для организации системы наставничества. Учитывая отраслевую специфику наставничества в зависимости от типов предприятий и организаций, разработка подобных документов представляется нам компетенцией соответствующих органов системы социального партнерства.

Ключевым документом о наставничестве на предприятии должно быть положение о наставничестве, в котором прописываются такие нормы как:

- кто может быть назначен наставником (критерии отбора наставников), на какой срок и в каком порядке;
- права и обязанности наставника и прикрепленного к нему работника;
- особенности оформления трудовых отношений с наставником (это, например, может быть дополнительное соглашение к трудовому договору).

## Заключение

На сегодня система наставничества переживает «второе рождение» – вновь воспринимается бизнесом как прогрессивная кадровая технология, находится в центре внимания государства и общества. Причины такого внимания обусловлены уже современными тенденциями: трендом экономии ресурсов, увеличением пенсионного возраста, развитием теории зеркальных нейронов, феноменом «обратного наставничества» и др.

Оптимальным подходом к обучению наставничеству на современном промышленном предприятии представляется обучение, включающее компетентностный уровень (развитие комплекса надпрофессиональных компетенций и навыков обучения взрослых) и технологический уровень (подготовка профессиональных наставников по системам, аналогичным TWI) [20].

Необходимо сформировать систему обмена опытом и лучшими практиками наставничества за счет развития специального общественного движения, создания интерактивной интернет-площадки, формирования сети территориально-отраслевых центров наставничества.

Требуется разработка систем мотивации наставников, предусматривающее моральную мотивацию (через повышение статуса наставника) и материальную мотивацию. Данным вопросы необходимо оговаривать в специальных локальных актах предприятий и в соглашениях социального партнерства.

Разработка и принятие профессионального стандарта в сфере наставничества сыграет хорошую роль в развитии наставничества, поскольку позволит формализовать требования к наставнику, увеличит эффективность его работы, будет способствовать развитию программ подготовки наставников и разработке соответствующих методик.

Необходимость развития системы наставничества является толчком для развития соответствующей нормативной правовой базы, включая: возможные изменения в трудовом законодательстве, положения соглашений системы социального партнерства, пакета методических рекомендаций по наставничеству, локальных актов предприятий.

## Библиографический список

1. Алябьева Т.А., Корешкова А.Б., Горшкова Е.С., Горькова И.А., Фетисова М.М. Наставничество как один из эффективных способов обучения и развития персонала //



Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2013. № 10-1. С. 119–121.

2. Патласов, О.Ю. Теоретические основания маркетинга в регулировании национального рынка труда. Дис. ... д-ра экон. наук. Томск, 2003. 577 с.

3. Борисова Ю.В., Шапиро С.А. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности труда работников промышленных предприятий: монография. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. 104 с.

4. Scholz C. Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic Fit // *Long Range Planning*. 1987. V. 20. Iss. 4. P. 78–87.

5. «Академия продаж». Центр обучения и развития. URL: <https://salesacademy.com.ua/content/обучение-по-методу-shadowing> (дата обращения: 19.06.2019).

6. Malota W. Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor // *J. Management and Business Administration*. Central Europe. 2017. V. 25. N 4. P. 119–143. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.210

7. Половинко В.С. Субъект управления персоналом: структура и тенденции развития. Российская экономика в условиях глобализации мирового хозяйства. М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2001. С. 151–158.

8. Талер Р., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 240 с.

9. Вишневская Н.Г. Механизм регулирования рынка труда молодежи в регионе: монография. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. 131 с.

10. Стариков В.В. Бенчмаркинг – путь к совершенству // *Маркетинг в России и за рубежом*. 2006. № 4. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/4/4550.html>

11. Храмов Е.В. Разработка и апробация программы наставничества // *Инновационное развитие*. 2017. № 2(7). С. 99–101.

12. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Эксмо, 2005. 544 с.

13. Официальный сайт АО «Московское машиностроительное предприятие имени В.В. Чернышева». URL: [http://www.avia500.ru/staff\\_24\\_47](http://www.avia500.ru/staff_24_47)

14. Business Mentoring Matters. 7 Common Challenges in Mentoring Relationships. Feb, 13, 2018. URL: <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/page/3>

15. Локтюхина Н.В. Повышения уровня занятости молодежи в контексте специфики современного рынка труда // *Сборник докладов VII форума «Рынок труда и политика занятости: состояние и перспективы развития»*. М.: РИТМ, 2017. С. 34–39.

16. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1 // *Мотивация и оплата труда*. 2005. № 2. С. 53–62.

17. Корогодин И.Т. Социально-трудовая система: вопросы методологии и теории. М.: Палеотин, 2005. 224 с.

18. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. СПб.: Питер, 2003. 444 с.

19. Федеральная служба государственной статистики. Занятость и безработица в Российской Федерации в декабре 2018 г. (по итогам обследования рабочей силы). URL: [https://www.gks.ru/bgd/free/B04\\_03/IssWWW.exe/Stg/d04/13.htm](https://www.gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d04/13.htm) (дата обращения: 19.06.2019).

20. Долженкова Ю.В. Рекрутмент: направления и тенденции // *Кадровик*. 2009. № 6-3. С. 36–40.

## References

1. Alyabyeva T.A., Koreshkova A.B., Gorshkova E.S., Gorkova I.A., Fetisova M.M. Mentoring as one of the effective ways of staff training and development. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy = International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2013. No. 10-1. Pp. 119–121. (In Russ.)

2. Patlasov O.Yu. Theoretical foundations of marketing in the regulation of the national labor market: Dr. Diss. (Econ.). Tomsk, 2003. 577 p. (In Russ.)

3. Borisova Yu.V., Shapiro S.A. *Korporativnaya kul'tura kak faktor povysheniya effektivnosti truda rabotnikov promyshlennykh predpriyatii* [Corporate culture as a factor in increasing the labor efficiency of workers in industrial enterprises]. Moscow: RCTU im. D.I. Mendeleeva, 2012. 104 p. (In Russ.)

4. Scholz C. Corporate Culture and Strategy – the Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*. 1987. Vol. 20. No. 4. Pp. 78–87.

5. Sales Academy. Training and Development Center. Available at: <https://salesacademy.com.ua/content/training-by-the-method-of-shadowing> (accessed: 06.19.2019). (In Russ.)

6. Malota W. Motivational Factors to be a Mentor in Formal Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in



the Propensity to Mentor. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*. 2017. Vol. 25. No. 4. Pp. 119–143. DOI: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.210

7. Polovinko B.C. The subject of personnel management: structure and development trends. *Rossiiskaya ekonomika v usloviyakh globalizatsii mirovogo khozyaistva* [Russian economy in the context of globalization of the world economy]. Moscow: REA im. G.V. Plekhanova, 2001. Pp.151–158. (In Russ.)

8. Thaler R., Sunstein C. *Nudge. Arkhitektura vybora* [Nudge. Architecture of choice]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2017. 240 p. (In Russ.)

9. Vishnevskaya N.G. *Mekhanizm regulirovaniya rynka truda molodezhi v regione: monografiya* [The mechanism of regulation of the youth labor market in the region]. Moscow: RCTU im. D.I. Mendeleeva, 2012. 131 p. (In Russ.)

10. Pfiffer R. Mit den Besten lernen durch Benchmarking. *Meilenstein*. 2005. No. 4. S. 17. (In Germ.)

11. Hramov E.V. Development and testing of mentoring. *Innovatsionnoe razvitie = Innovative development*. 2017. No. 2(7). Pp. 99–101. (In Russ.)

12. Fatkhutdinov R.A. *Upravlenie konkurento-sposobnost'yu organizatsii* [Management of organization' competitiveness]. Moscow: Eksmo, 2005. 544 p. (In Russ.)

13. The official website of JSC «Moscow Machine-Building Enterprise named after V.V. Chernysheva» Available at: [http://www.avia500.ru/staff\\_24\\_47](http://www.avia500.ru/staff_24_47) (accessed: 06.19.2019). (In Russ.)

14. Business Mentoring Matters. 7 Common Challenges in Mentoring Relationships. Feb, 13, 2018. Available at: <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/page/3> (accessed: 06.19.2019).

15. Loktyukhina N.V. Increasing youth employment in the context of the specifics of the modern labor market. *Collection of reports of the VII Social Forum «Labor Market and Employment Policy: State and Development Prospects»*. Moscow: RITM, 2017. Pp. 34–39. (In Russ.)

16. Gerchikov V.I. Typological concept of labor motivation. Pt 1. *Motivatsiya i oplata truda = Motivation and remuneration*. 2005. No. 2. Pp. 53–62. (In Russ.)

17. Korogodin I.T. *Sotsial'no-trudovaya sistema: voprosy metodologii i teorii* [Social and labor system: questions of methodology and theory]. Moscow: Paleotin, 2005. 224 p. (In Russ.)

18. Borisova E.A. *Upravlenie personalom dlya sovremennykh rukovoditelei* [Personnel management for modern managers]. St. Petersburg: Piter, 2003. 444 p. (In Russ.)

19. Federal State Statistics Service. Employment and unemployment in the Russian Federation in December 2018 (based on labor force survey). Available to: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_114009703876](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_114009703876) (accessed: 06.19.2019). (In Russ.)

20. Dolzhenkova Yu.V. Recruitment: directions and trends. *Kadrovik*. 2009. No. 6-3. Pp. 36–40. (In Russ.)

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Локтюхина Наталья Викторовна** – д-р экон. наук, доцент, [loktn@mail.ru](mailto:loktn@mail.ru), Академия труда и социальных отношений, 119454, Москва, ул. Лобачевского, д. 90

**Назарова Ульяна Анатольевна** – директор, д-р экон. наук, доцент, [nazarovaua@mail.ru](mailto:nazarovaua@mail.ru), 2ГАОУ ДПО «Учебный центр государственной службы занятости населения», 450071, Республика Башкортостан, Уфа, ул. Лесотехникума, д. 49

**Шабеева Светлана Владимировна** – директор, д-р экон. наук, [sigova@petrsu.ru](mailto:sigova@petrsu.ru), Институт экономики и права, Петрозаводский государственный университет, 185910, Петрозаводск, ул. Ломоносова, д. 65

**Nataliya V. Loktyukhina** – Dr. Sci. (Econ.), [nazarovaua@mail.ru](mailto:nazarovaua@mail.ru) Academy of Labor and Social Relations, 90 St. Lobachevskogo, Moscow 119454, Russia

**Ul'iana A. Nazarova** – Dr. Sci. (Econ.), [nazarovaua@mail.ru](mailto:nazarovaua@mail.ru), SAEI APE of the Republic of Bashkortostan «Training Center of the SES», 49 St. Lesotekhnika, Ufa, 450071, Republic of Bashkortostan, Russia

**Svetlana V. Shabaeva** – Dr. Sci. (Econ.), [sigova@psu.karelia.ru](mailto:sigova@psu.karelia.ru), Petrozavodsk State University, 65 St. Lomonosova, Petrozavodsk 185910, Russia

Поступила в редакцию 08.07.2019 г.; после доработки 04.11.2019 г.; принята к публикации 03.12.2019 г.