

Система наставничества в строительных организациях
на этапе перехода к нормативно-правовому регулированию

Елена Валерьевна Романова¹, Динара Римовна Хаирова²

¹ Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ); г. Москва, Россия;

² Филиал Российского государственного университета нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина в г. Ташкенте (Филиал РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина в г. Ташкенте)); г. Ташкент, Республика Узбекистан

АННОТАЦИЯ

Введение. Рассматривается роль системы наставничества в строительных организациях России, что становится особенно актуальным на фоне современных тенденций на рынке труда, где наблюдается кадровый дефицит в этой сфере. Цель исследования заключается в анализе существующих практик наставничества, выявлении факторов, влияющих на формирование и реализацию системы наставничества в строительных компаниях различного размера и специфики деятельности, на этапе перехода к нормативно-правовому регулированию деятельности наставников. **Материалы и методы.** Исследование основывается на анализе материалов научных изданий и периодической печати; нормативно-правовых актах, относящихся к вопросам становления и функционирования системы наставничества; данных о рынке труда; результатах анкетирования, проведенного среди магистров, работающих в строительной отрасли; ресурсах сети интернет.

Результаты. Определены ключевые факторы, способствующие успешному введению наставничества, включая законодательные изменения и специфику организационной структуры компаний. Основные результаты показывают, что наставничество активно используется во многих строительных организациях, однако его формы и содержание варьируются в зависимости от размера компании. В малых организациях преобладают менее формализованные подходы, в то время как в крупных компаниях существует разнообразие методов и более четкое правовое регулирование.

Выводы. Подчеркивается необходимость создания системного подхода к наставничеству как способу повышения адаптации новых специалистов и снижения текучести кадров, а также рекомендаций по организационным и образовательным инициативам для улучшения качества наставничества в строительной сфере.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: наставничество, наставник, строительные организации, адаптация, молодые специалисты, строительная отрасль, система наставничества, кадровый дефицит

Благодарности. Авторы выражают благодарность научным консультантам, анонимным рецензентам за полезные замечания, обучающимся магистратуры НИУ МГСУ за участие в опросе.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Романова Е.В., Хаирова Д.Р. Система наставничества в строительных организациях на этапе перехода к нормативно-правовому регулированию // Вестник МГСУ. 2025. Т. 20. Вып. 8. С. 1264–1277. DOI: 10.22227/1997-0935.2025.8.1264-1277

Автор, ответственный за переписку: Елена Валерьевна Романова, RomanovaEV@mgsu.ru.

The mentoring system in construction organizations at the stage
of transition to regulatory framework

Elena V. Romanova¹, Dinara R. Khairova²

¹ Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU);
Moscow, Russian Federation;

² Branch of Russian State University of Oil and Gaz (National Research University)
named after I.M. Gubkin in Tashkent; Tashkent, Republic of Uzbekistan

ABSTRACT

Introduction. This study examines the role of the mentoring system in Russian construction organizations, which is becoming especially relevant against the background of current trends in the labour market, where there is a shortage of personnel in this area. The purpose of the work is to analyze existing mentoring practices, identify factors influencing the formation and implementation of a mentoring system in construction companies of various sizes and specific activities, at the stage of transition to regulatory framework of mentors.

Materials and methods. The research is based on the analysis of materials from scientific publications and periodicals, regulatory legal acts related to the formation and functioning of the mentoring system, data on the labour market, the results of a survey conducted among masters working in the construction industry, and Internet resources.

Results. In the course of the work, key factors contributing to the successful introduction of mentoring were identified, including legislative changes and the specifics of the organizational structure of companies. The main results show that mentoring is actively used in many construction organizations, but its forms and content vary depending on the size of the company. In small organizations, less formalized approaches prevail, while in large companies there is a variety of methods and clearer legal framework.

Conclusions. The paper highlights the need to create a systematic approach to mentoring as a way to increase the adaptation of new specialists and reduce staff turnover, as well as recommendations on organizational and educational initiatives to improve the quality of mentoring in the construction sector.

KEYWORDS: mentoring, mentor, construction organizations, adaptation, young professionals

Acknowledgements. The authors would like to thank the scientific consultants, anonymous reviewers for their useful comments, and students of the MGSU master's degree programme for participating in the survey.

FOR CITATION: Romanova E.V., Khairova D.R. The mentoring system in construction organizations at the stage of transition to regulatory framework. *Vestnik MGSU* [Monthly Journal on Construction and Architecture]. 2025; 20(8):1264-1277. DOI: 10.22227/1997-0935.2025.8.1264-1277 (rus.).

Corresponding author: Elena V. Romanova, RomanovaEV@mgsu.ru.

ВВЕДЕНИЕ

Наставничество в строительных организациях становится все более актуальной темой в свете текущих тенденций на рынке труда. На начало 2024 г. по данным Росстата на рынке труда отмечался рекордно низкий уровень безработицы — 2,9 %. Несмотря на это строительная отрасль в 2025 г. сохраняет за собой место в числе топ-5 отраслей с самым высоким кадровым дефицитом. По сведениям HeadHunter число вакансий, связанных со строительством, в 2023 г. по сравнению с 2022 г. увеличилось на 44 %, в 2024 г. — еще на 2 %. В 2025 г. оно снизилось на 15 % по сравнению с 2024 г., но не закрыло разрыва, образовавшегося после введения ограничений 2020 и 2022 гг.

Показатель hh.индекса, отражающий соотношение количества активных резюме к количеству активных вакансий, в апреле 2025 г. по сфере строительства и недвижимости составил 5,9, что говорит об умеренном уровне конкуренции за рабочие места. Однако пресс-служба Минстроя сообщает, что до 2030 г. в отрасль планируется привлечь до 400 тыс. человек, что соразмерно примерно одной трети от числа занятых в настоящее время. А значит, временное улучшение ситуации на рынке труда может измениться в любой момент.

Организации строительного сектора конкурируют между собой за привлечение квалифицированных кадров на все позиции штатного расписания от разнорабочих до ИТР, а также сосредоточены на снижении текучести кадров, особенно из числа молодых специалистов. Трудоустройство и удержание молодежи на рабочих местах — вопрос, который регулярно освещается в научной литературе. Отечественные ученые проводят исследования в отдельных отраслях [1], регионах [2], обобщают результаты на общероссийском уровне [3]. Они уделяют пристальное внимание различным факторам, влияющим на привлечение и удержание молодых специалистов в производстве: наличие высшего и среднего профессионального образования релевантной специальности [4], соответствие реальных рабочих мест идеальным представлениям

и предпочтениям претендентов [5], психологическая поддержка профессионального самоопределения и карьерного роста во время обучения [6] и после трудоустройства, особенности мировосприятия в период высокой неопределенности 2020–2022 гг. [7].

Специалисты кадровых служб собирают собственную статистику и отмечают среди основных причин высокой текучести молодых специалистов нехватку умений и высокий темп работы. Выпускники вузов и колледжей зачастую имеют только теоретические знания, которые не позволяют выполнять работу на требуемом уровне. Особенно на это указывают работодатели строительной отрасли, где времени на доучивание новых работников немного, а ошибки могут привести к ощутимым для компании последствиям¹. Частая смена организаций и поиск лучшего места работы выпускниками профессиональных учебных заведений являются следствием ряда противоречий между: 1) стремлением работать в конкретной «компании мечты» и ограниченном представлении о ее целях, миссии и корпоративной культуре; 2) сохранением work-life баланса, соблюдением границ во взаимодействии с коллегами, запросом на регламентацию работ и ожиданием снисходительного и понимающего отношения к допущенным ошибкам и проявлениям «детской» позиции в решении задач; 3) осознанием и представлением себя как креативного потенциала компании и неспособностью выполнить типовую задачу без пошаговой инструкции; 4) позиционированием себя как «цифрового поколения» и ограниченной способностью пользоваться базовыми информационными технологиями, будь то деловая переписка по e-mail или набор программ Microsoft Office; 5) заявлением о желании и готовности работать на благо компании и запросом на удаленный режим работы с ограниченным взаимодействием с руководством и коллективом [8].

¹ Уникальный проект наставничества в строительной отрасли России. URL: <https://expert-so.ru/pressroom/i149708?ysclid=m9dz99ff60531113187>

В сложившихся условиях адекватным инструментом, способным минимизировать большую часть противоречий, в строительных организациях представляется система наставничества. В классическом понимании наставничество предполагает передачу знания и опыта от опытного специалиста начинающему. Но в современной трактовке и практике наставничество далеко шагнуло за пределы такого утилитарного подхода. Современный наставник — это опытный сотрудник компании, который служит своеобразным посредником между организацией и молодым специалистом. Как представитель компании, он адаптирует нового работника к осуществлению трудовых функций и решению производственных задач, погружает в корпоративную культуру и особенности ее функционирования, оценивает результаты деятельности. Как «доверенное лицо» молодого коллеги, он помогает ему определить уровень компетентности, карьерную траекторию, мотивирует, поддерживает и дает конструктивную обратную связь [9].

Система наставничества доказала свою жизнеспособность и эффективность на значительном временном промежутке. Появившись в 30-х гг. XX в. в СССР, она активно развивалась и совершенствовалась до 50-х гг., а затем использовалась до распада Советского Союза. В 1970–1980 гг. наблюдался пик научного интереса к психологии наставничества. В тот период оно было массовым движением, направленным на помощь в профессиональном становлении и целенаправленное формирование личности в соответствии с идеалами социалистического общества. В советский период молодежь приходила на предприятия и в организации, как правило, на низшие должностные позиции. Наставниками для них выступали кадровые рабочие, любящие свое дело и умевшие замотивировать, заинтересовать, научить любить и уважать труд рабочих, так необходимый в строительной сфере как в советское время, так и сейчас. Именно поэтому Президент Российской Федерации В.В. Путин в своем выступлении 23.12.2013 г. отметил необходимость «...подумать, как нам возродить институт наставничества. Многие из тех, кто успешно трудится на производстве, уже проходили эту школу...»². Так, с небольшим перерывом в нашей стране возобновились научные исследования по теме наставничества. Публикации на эту тему можно встретить в разных отраслях науки: в сфере психологии [10–12]; педагогике [13]; экономике [14]; государственной службе [15]. Исследования выполняются в различных отраслях производства [16–18], регионах [19], проводятся ретроспективный анализ отечественного опыта [20] и сравнение российских подходов с зарубежными [21–23]. Интерес к теме наставничества наблюдается и среди зарубежных авторов. В Европе,

Великобритании, США изучаются различные формы наставничества, такие как «менторская сеть», взаимное и формальное наставничество [24–27], исследуется влияние личностных особенностей наставника на его отношения с наставляемым [28], на формирование профессиональной идентичности [29].

Среди направлений научных исследований можно выделить несколько четко просматриваемых линий:

1. Исследование личностных и профессиональных качеств наставников в разрезе эффективности их деятельности. Подчеркивается важность как профессиональной компетентности, так и надпрофессиональных качеств, например самоорганизации, социально-коммуникативных и управленческих компетенций [30], аналитического склада ума и внимания к стажерам [31], адаптивности, терпения и эмпатии [32].

2. Организация и внедрение института наставничества в различных отраслях деятельности. Наибольшее число публикаций в отечественной и зарубежной научной периодике касается сферы образования [30, 33, 34]. Научные исследования в реальном секторе экономики встречаются реже: на государственной службе [35], в метрополитене [36], в ресторанном бизнесе [37], в здравоохранении [38], в органах внутренних дел [39, 40], в строительстве [41–43].

Становление системы наставничества в строительных организациях до марта 2025 г. было затруднено отсутствием необходимой законодательной и нормативной базы. На нормативном уровне наставничество упоминается в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости»³, а именно в федеральном проекте «Системные меры по повышению производительности труда» на сроках реализации с 2018 по 2024 год⁴. В Трудовом кодексе (ТК) РФ лишь с 1 марта 2025 г. появилось понятие «наставничество» и нормы его регулирования⁵. В ч. 1 ст. 351.8 ТК РФ закреплено следующее определение: «Наставничество в сфере труда — это выполнение сотрудником с его письменного согласия по поручению работодателя работы по оказанию другому сотруднику помощи в овладении навыками работы на производстве и (или) рабочем месте по полученной либо получаемой другим сотрудником профессии (специальности)». Теперь организации, принявшие решение о применении наставничества в своей деятельности, должны согласовывать свои локальные нормативные акты с положениями ТК. На законодательном уровне

³ Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». URL: <http://government.ru/info/35567/>

⁴ Паспорт федерального проекта «Системные меры по повышению производительности труда». URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/524ae363fac818e54650fa78b6dfd129/FP_Sistemnye_mery_2024.pdf

⁵ О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ.

² Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru>

закреплено поручение наставничества исключительно с письменного согласия сотрудника и оплата труда работника путем заключения трудового договора, дополнительного соглашения к трудовому договору или договора ГПХ. Там же прописывается размер и условия выплат за выполнение данной функции в процентах от оклада (тарифной ставки) или в фиксированной сумме. Ранее эти выплаты можно было назначить только через оформление увеличения объема работ, путем заключения дополнительного соглашения к трудовому договору, согласно ч. 1, 2 ст. 60.2 ТК РФ. Размеры и условия выплат за наставничество, согласно ТК, должны быть не меньше и не хуже, чем размеры и условия выплат за наставничество, установленные нормативными актами, соглашениями в соответствующей сфере. Например, для работников организаций ЖКХ, на которых распространяется действие отраслевого тарифного соглашения, размер надбавки наставникам должен быть не менее 10 % от размера тарифной ставки (пп. «м» п. 2.8.2.1 Федерального отраслевого тарифного соглашения в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2023–2025 годы от 12.05.2022).

Также на государственном уровне закреплено нематериальное стимулирование высококвалифицированных кадров, исполняющих функции наставников, путем получения знака отличия «Почетный наставник», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты от 13.06.2018 № 382 «Методические рекомендации по внедрению ведомственных (отраслевых) знаков отличия “Почетный наставник”», а также знака отличия «За наставничество», учрежденного Указом Президента РФ от 02.03.2018 г. № 94 «Об учреждении знака отличия “За наставничество”».

Изменение подхода к наставничеству на государственном уровне создает устойчивую базу для формирования нового современного подхода к институту наставничества (который до последнего времени был приравнен к волонтерству) и определяет для него не только социальную, но и профессионально значимую роль. Эти изменения очень своевременны, поскольку ситуация, сложившаяся на рынке труда строительной сферы, требует всеобщего изменения подхода к организации процесса введения молодых специалистов в трудовую деятельность с использованием обновленных традиционных и современных инструментов, одним из которых является наставничество.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Настоящее исследование продолжает цикл работ, посвященных анализу специфики наставничества в строительных организациях. На отечественном рынке представлен широкий спектр строительных организаций различной направленности и форм собственности. Строительными организациями считаются все общестроительные и специализированные организации, занимающиеся разработкой и проектированием

строительных проектов, инженерными изысканиями, строительством зданий, сооружений, объектов коммунального хозяйства, дорожной инфраструктуры, включая ремонтно-строительные организации, тресты (управления) механизации, буровые организации и домостроительные комбинаты. Разнообразие строительных организаций позволило сформулировать две гипотезы, положенные в основу данного исследования: 1) наличие и развитие института наставничества в организации напрямую зависит от размера компании; 2) формы наставничества определяются спецификой деятельности организации.

Для проверки гипотезы исследования в работе были использованы положения системного анализа; сравнительный анализ; анкетирование; материалы научных изданий и периодической печати; нормативно-правовые акты, относящиеся к вопросам становления и функционирования системы наставничества; ресурсы сети интернет.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Деятельность наставников в строительных организациях определяется локальным нормативным актом «Положение о наставничестве». В отличие от органов государственной службы, где действует Положение о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации, утвержденное Постановлением Правительства РФ от 07.10.2019 № 1296, или системы образования, где разработано Типовое положение о наставничестве в образовательной организации⁶, компании строительной сферы самостоятельно разрабатывают данный локальный нормативный акт, опираясь на ТК РФ, отраслевые соглашения, например, Отраслевое соглашение по строительству и промышленности строительных материалов Российской Федерации на 2024–2026 годы⁷, федеральное Отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2023–2025 гг.⁸, стандарты деятельности⁹, Методические

⁶ Типовое положение о наставничестве в образовательной организации. URL: https://86nvr-larkor.gosuslugi.ru/netcat_files/179/3021/Nastavnichestvo_TP.pdf

⁷ Отраслевое соглашение по строительству и промышленности строительных материалов Российской Федерации на 2024–2026 гг. URL: <https://sops96.ru/uploadedFiles/files/otraslevoy-soglashenie-stroitelstvo-i-psm--ossiia-na-2024-2026-gg.pdf>

⁸ Федеральное Отраслевое тарифное соглашение в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации на 2023–2025 гг. URL: <https://снк-жкх.пф/assets/uploads/docs/ots-zhkh-2023-2025.pdf?ysclid=m9h2cu8qj595375684>

⁹ СТО СРО-10–2020. Стандарт деятельности Ассоциации об организации наставничества // Ассоциация Региональное отраслевое объединение работодателей «Сахалинское Саморегулируемое Объединение Строителей» (Ассоциация «Сахалинстрой»). URL: <https://ssros.ru/wp-content/uploads/2023/08/STO-SRO-10-Standart-o-nastavnichestve-red.1.pdf?ysclid=m9h2nfuodo402318958>

рекомендации организациям строительной отрасли по применению современных механизмов наставничества как технологии, обеспечивающей качество и стабильность кадрового потенциала отрасли при реализации программы реновации жилищного фонда в городе Москве¹⁰. Положение о наставничестве регулирует и раскрывает понятие наставничества, цели и задачи института наставников, список должностей, для которых предусмотрено наставничество, порядок назначения наставников и выбора наставляемых, права и обязанности сторон, формы и методы работы, сроки и показатели достижения результатов, а также порядок оплаты труда наставников.

На первом этапе исследования наличие Положения о наставничестве определено в качестве критерия существования в организации системы наставничества. Однако на последующих этапах вы-

явлено, что выбранные методы исследования не позволяют однозначно установить существование и применимость данного документа в строительной организации, и наличие наставничества оценивалось по факту выполнения работниками организации функций наставников.

Для проверки первой гипотезы в ходе исследования проведен анонимный опрос студентов магистратуры НИУ МГСУ о системе наставничества в строительных организациях, где они работают или проходят практику. Опросник был составлен в Yandex.формах и размещен в групповом чате одного из мессенджеров. Респонденты добровольно отвечали на вопросы анкеты в удобное время. В результате получено 164 ответа. Стаж работы респондентов от менее одного года до более пяти лет. Социально-демографические и иные качества респондентов не учитывались, поскольку они не влияли на содержание ответов. Сводные результаты опроса представлены в табл. 1.

Полученные результаты указывают на то, что наставничество используется во многих строительных компаниях (около 61 %) независимо от численности персонала. Таким образом, первая гипотеза не подтвердилась. Наличие наставничества в организации не зависит от ее численности. Оно реализуется в раз-

¹⁰ Методические рекомендации организациям строительной отрасли по применению современных механизмов наставничества как технологии, обеспечивающей качество и стабильность кадрового потенциала отрасли при реализации программы реновации жилищного фонда в городе Москве. URL: <https://yablochkova.mos.ru/legislation/handbook-for-workers/Metodicheskie-rekomendatsii-po-vnedreniyu-i-razvitiyu-sistemy-nastavnichestva.pdf?ysclid=m9h2wbw7sz613809285>

Табл. 1. Представленность наставничества в строительных организациях

Table 1. Representation of mentoring in construction organizations

Размер организации Organization size		Наличие института наставничества The presence of a mentoring institute		Причастность к работе наставников Involvement in the work of mentors	
До 15 чел. включительно Up to 15 people inclusive	31	Да Yes	17	У меня был/есть наставник I had/have a mentor	13
				Я сам был/являюсь наставником I was/am a mentor myself	4
		Нет No	11	—	—
		Не знаю I don't know	3		
От 16 до 100 чел. From 16 to 100 people	52	Да Yes	29	У меня был/есть наставник I had/have a mentor	24
				Я сам был/являюсь наставником I was/am a mentor myself	5
		Нет No	20	—	—
		Не знаю I don't know	3		
От 100 до 250 чел. From 250 to 1,000 people	23	Да Yes	15	У меня был/есть наставник I had/have a mentor	9
				Я сам был/являюсь наставником I was/am a mentor myself	4
				Сам не участвовал, но точно знаю, что они есть I didn't participate myself, but I know for sure that they are	2
		Нет No	5	—	—
		Не знаю I don't know	3		

Окончание табл. 1 / End of the Table 1

Размер организации Organization size		Наличие института наставничества The presence of a mentoring institute		Причастность к работе наставников Involvement in the work of mentors	
От 250 до 1000 чел. From 250 to 1,000 people	33	Да Yes	19	У меня был/есть наставник I had/have a mentor	14
				Я сам был/являюсь наставником I was/am a mentor myself	3
				Сам не участвовал, но точно знаю, что они есть I didn't participate myself, but I know for sure that they are	2
		Нет No	9	—	—
		Не знаю I don't know	5		
Более 1000 чел. More than 1,000 people	25	Да Yes	20	У меня был/есть наставник I had/have a mentor	11
				Я сам был/являюсь наставником I was/am a mentor myself	2
				Сам не участвовал, но точно знаю, что они есть I didn't participate myself, but I know for sure that they are	7
		Нет No	4	—	—
		Не знаю I don't know	1		

ных формах, не всегда подкрепляется локальными нормативными актами и материальной компенсацией, но осознается работниками. Наставничество применяется как на этапе онбординга по отношению к новым сотрудникам, так и при их переходе на более высокие должностные позиции. При приеме на работу за молодыми специалистами закрепляется наставник, а по истечении первого года работы они сами начинают выполнять роль наставника по отношению к новым сотрудникам. Более того, 3 респондента в ответах указали, что в их организации (численностью менее 15 человек) нет официально закрепляемых наставников, однако они сами осуществляют эту функцию по отношению к молодым коллегам, особенно стажерам и практикантам. Еще 2 отметили, что сами они не курируют новичков, но слышали, что по собственной инициативе это делают другие коллеги.

Почему наставничество реализуется в строительных организациях даже там, где для этого не созданы условия стимулирования и поддержки работников, готовых выступить в роли наставников? Обозначим две наиболее вероятные причины. Первая — наличие у отдельных работников внутренней мотивации к обучению, передаче знаний и опыта, проявление лидерской позиции и педагогической склонности. Быть наставником — это их внутренняя потребность, которую они удовлетворяют независимо от наличия внешних стимулов и подходящих условий корпоративной культуры. Вторая — высокий уровень зависимости результатов работы под-

разделения от вклада каждого участника. Например, в проектных командах некачественное или несвоевременное выполнение своих задач новым сотрудником будет тормозить продвижение всего проекта. В этом случае наиболее ответственный или наиболее опытный специалист добровольно или по поручению руководителя берет на себя обязанность как можно быстрее вывести новичка на необходимый уровень производительности.

При более глубоком изучении вопроса ситуация с наставничеством в строительных компаниях оказывается не настолько позитивной. По данным исследования Е.С. Назаровой, А.В. Булгакова, проведенного в 2020–2021 гг. на выборке из 37 строительных организаций г. Москвы, число наставников в них составило всего 3,5 % от общей среднесписочной численности персонала. Из них доля «рабочих-наставников — 39 %; специалистов — 41 %; руководителей — 20 %» [44]. Эти показатели свидетельствуют о наличии связи между спецификой работы, выполняемой в строительной организации, и развитием наставничества, что частично подтверждает вторую гипотезу настоящего исследования. В исследовании Е.С. Назаровой, А.В. Булгакова доля наставников среди исполнителей почти в два раза превысила их число в рядах управленческого персонала. При этом существенной разницы между высоко квалифицированными специалистами и представителями ручного труда не выявлено.

Выпускники колледжей и вузов, трудоустриваясь в строительную компанию, уже имеют фундаментальную теоретическую подготовку и одновременно минимальное представление о специфике конкретных трудовых действий. Для быстрого введения в должность им требуется «проводник», который хорошо знает особенности выполнения всего комплекса работ на конкретном рабочем месте и может помочь вчерашнему студенту быстро наработать практический опыт, необходимый для самостоятельного решения производственных задач. В связи с высокой текучестью кадров в строительной сфере и постоянной большой долей новых сотрудников на позициях рабочих и специалистов число наставников на указанных организационных уровнях должно быть значительно большим, чем на управленческом. На руководящие должности в строительных компаниях, как правило, назначаются специалисты, уже имеющие опыт практической деятельности в аналогичной сфере. Они не только освоили и могут хорошо выполнять должностные обязанности, но также обладают управленческими и лидерскими качествами, вероятно, прошли обучение в школе карьерного резерва или имели возможность освоить

часть управленческих функций в результате делегирования полномочий от руководителя на предыдущем месте работы. Им, безусловно, также требуется наставник. Но, поскольку число управленцев существенно меньше числа исполнителей, их работа предполагает самостоятельность в принятии решений и творческий подход, наставник новому руководителю необходим в меньшем объеме времени, нежели специалисту или рабочему производства.

В зависимости от содержания деятельности наставника, предъявляемых к нему требований, характеристики наставляемых и их трудовых функций можно выделить несколько форм наставничества, применение которых целесообразно в строительных компаниях (табл. 2). Отметим, что ввиду отсутствия единой терминологии каждая организация вправе и вынуждена самостоятельно определять наименование этих форм.

Независимо от формы и целевой функции наставничества требования к личности наставника практически идентичны для всех категорий. Это, прежде всего, высокий профессионализм в той сфере, в которой человек становится наставником (желательно на 1–2 уровня выше, чем позиция на-

Табл. 2. Формы наставничества, применяемые в строительных компаниях

Table 2. Forms of mentoring used in construction companies

Наименование формы наставничества Name of the mentoring form	Целевая функция наставничества The target function of mentoring	Целевая аудитория и характер трудовых функций наставляемых The target audience and the nature of the mentors' work functions
1. Инструктор (индивидуальный/ групповой) Instructor (individual/group)	Базовое обучение новых сотрудников технике выполнения трудовых операций на рабочих местах Basic training of new employees in the technique of performing labour operations in the workplace	Новые работники организации без специального образования и опыта работы, стажеры и выпускники среднего профессионального образования (СПО), принятые для выполнения ручного труда или с применением простых машин и механизмов New employees of the organization without special education and work experience, trainees and graduates of vocational training, accepted to perform manual labour or using simple machines and mechanisms
2. Мастер-технолог (индивидуальный/ групповой) Master technologist (individual/group)	Обучение сотрудников на рабочих местах с целью повышения их квалификации, расширения профессионального кругозора по разным аспектам трудовой деятельности On-the-job training for employees in order to improve their skills and broaden their professional horizons in various aspects of work	Работники, которым требуется освоение новых или высокотарифицируемых видов работ, требующих специальных умений и навыков; технологи строительного производства, главные и ведущие специалисты Employees who need to master new or highly qualified types of work that require special skills; construction production technologists, main and leading specialists
3. Эксперт (групповой) Expert (group)	Оценка квалификации сотрудников, выдвигаемых в кадровый резерв, с целью представления руководства объективной характеристики деловых качеств кандидата Assessment of the qualifications of employees nominated to the personnel reserve in order to provide management with an objective description of the candidate's business qualities	Сотрудники с опытом работы более двух лет, имеющие выдающиеся результаты трудовой деятельности в инженерно-технической или административно-управленческой деятельности Employees with more than 2 years of work experience who have outstanding work results in engineering, technical or administrative management activities

Окончание табл. 2 / End of the Table 2

Наименование формы наставничества Name of the mentoring form	Целевая функция наставничества The target function of mentoring	Целевая аудитория и характер трудовых функций наставляемых The target audience and the nature of the mentors' work functions
4. Визионер (индивидуальный/ групповой) Visionary (individual/group)	Содействие профессиональному росту руководителей высшего звена для решения стратегических целей организации Promoting the professional growth of senior managers in order to achieve the strategic goals of the organization	Руководители высшего звена, непосредственно влияющие на достижение стратегических задач компании Senior managers who directly influence the achievement of the company's strategic objectives
5. Руководитель в роли наставника (как правило, индивидуальный) The head in the role of mentor (usually individual)	Руководство и введение в должность нового сотрудника во вверенном руководителю подразделении Leadership and appointment of a new employee in the department entrusted to the head of the department	Новые работники различных категорий, а также те, кто сменил место работы. Функционал различается в зависимости от специфики подразделения New employees of various categories, as well as those who have changed jobs. The functionality varies depending on the specifics of the department
6. Консультант Consultant	Руководство практикой, стажировкой обучающихся колледжей и вузов, руководство курсовым и дипломным проектированием обучающихся с целью профориентации, отбора и привлечения перспективных молодых специалистов в организацию Practice management, internship of students of colleges and universities, management of course and diploma design of students for the purpose of career guidance, selection and attraction of promising young specialists to the organization	Обучающиеся образовательных учреждений СПО и высшего профессионального образования, потенциальные работники организации, выполняющие трудовые функции в соответствии с содержанием образовательной программы Students of vocational and vocational education institutions, potential employees of the organization who perform labour functions in accordance with the content of the educational programme

ставляемого); доброжелательность, умение доходчиво объяснять, стрессоустойчивость, позитивная мотивация к передаче собственных знаний и опыта. Во всех случаях, за исключением формы 5, наставник не является прямым руководителем наставляемого, что создает более доверительные отношения, снижает тревожность со стороны наставляемого по поводу допущенных ошибок и предвзятость со стороны руководителя, основная функция которого — достижение подразделением установленных показателей.

Формы наставничества, представленные в табл. 2, хорошо отражают специфику деятельности строительных организаций в целом и отдельных категорий работников, в отношении которых применяется наставничество. Однако она не дает представления о возможной связи данных форм работы с размером организации. Результаты проведенного в данном исследовании опроса показали, что крупные и средние организации строительной отрасли в разном сочетании используют все представленные формы. В то время как в малых и микроорганизациях встречается наставничество в форме непосредственного обучения трудовым действиям (наставник-инструктор), обучения сложным и новым видам работ (наставник-мастер), введение в должность непосредственным руководителем (руководитель-наставник)

и руководство практикантами/стажерами (наставник-консультант). Наиболее распространенный срок наставничества 1–3 месяца. В качестве основной причины такого положения дел видится непостоянство кадрового состава (кроме, вероятно, управленческих должностей) и его малочисленность. Большинство малых и микропредприятий имеют узкопрофильную специфику деятельности и небольшое количество уровней должностной иерархии, что делает некоторые формы наставничества невостребованными (например, наставник-эксперт и наставник-визионер). Также возможным фактором может являться специфика деятельности наставника: выполнение дополнительных функций без отрыва от основной деятельности и уменьшения ее объема. Принимая на себя наставничество молодых коллег, специалист строительной компании понимает, что тем самым он увеличивает свои трудовые затраты, а также вынужден выделять дополнительное время для взаимодействия с наставляемым, выяснения его уровня компетентности, регулярного мониторинга динамики освоения новых навыков, моральной и профессиональной поддержки, составления персонального плана развития и заполнения отчетности (при необходимости). Если в организации система наставничества закреплена на нормативном уровне с предоставлением поддержки и материальной компенсации, то такое повышение

нагрузки становится понятным. А если, как отмечали наши респонденты, в организации не выстроена система наставничества? Какую выгоду получает работник, проявивший инициативу или согласившийся на просьбу руководителя стать наставником?

Специалист строительной компании, беря на попечение молодых специалистов, понимает, что у него возрастут временные и трудовые затраты. Ему требуется выяснить, какими навыками обладает подопечный, и чему еще его необходимо обучить, следить за качеством исполнения заданий, контролировать выполнение персональных планов развития и т.д. Несмотря на дополнительную нагрузку наставник все же приобретает выгоду от данной деятельности. У него появляется возможность развить свои управленческие навыки, постоянно актуализировать профессиональные знания и опыт не только в своей, но и в смежных видах деятельности, посмотреть с другого ракурса на пути решения производственных задач и, возможно, найти более эффективный способ их выполнения, сформировать вокруг себя команду профессионалов со схожими ценностями и подходом к работе, получить определенный социальный статус и признание коллег.

Таким образом, выгоду от реализации наставничества в строительной компании получают сразу несколько сторон:

- наставляемый сотрудник получает актуальную и своевременную помощь на этапе адаптации, моральную и профессиональную поддержку и снижение неопределенности и тревожности;
- наставник развивает управленческие и социальные компетенции, участвует в формировании команды, поднимает свой авторитет и статус в глазах коллег, улучшает материальное положение (за счет компенсационных выплат);
- служба управления персоналом получает в распоряжение мощный поддерживающий ресурс, способствующий достижению социальных целей компании, сокращает затраты на подбор, трудоустройство и обучение сотрудников за счет снижения текучести кадров, оптимизирует рабочее время руководителей;
- организация формирует лояльный трудовой коллектив высококомпетентных сотрудников, стабилизирует численность персонала, повышает уровень профессионализма компании в целом, формирует привлекательный HR-бренд на рынке труда.

Но для этого необходимо, чтобы наставники обладали высоким уровнем компетентности и ответственности, были профессионалами в своей основной деятельности и немного педагогами-воспитателями. Безусловно, далеко не все сотрудники соответствуют этим критериям. Ключевыми показателями для компании являются: качество наставничества и добросовестное отношение к выполняемым обязанностям. Именно поэтому наставничество в строительных организациях должно иметь вид системы, а не отдельных инициатив. Компании, ко-

торые только вводят систему наставничества, могут вначале опираться на добровольцев или сотрудников, личностные качества которых максимально соответствуют описанным выше требованиям. Материальная компенсация их затрат в соответствии со ст. 351.8 ТК РФ будет для них приятной поддержкой и мотивирующим фактором для всех новых участников. Привлечение на позиции наставников специалистов предпенсионного возраста позволит избежать кадрового разрыва. Учитывая специфику и менталитет старшего поколения, сложность межпоколенческого диалога, а также необходимость при составлении пар «наставник – наставляемый» учитывать их психологическую совместимость [45], желательно предоставить таким работникам возможность выбирать наставляемых, которым они готовы передать свой уникальный, наработанный годами опыт. Таким образом строительная организация может создать базовую команду наставников, которая станет основой всей системы наставничества. Наставничество, как и педагогическая деятельность, — это, прежде всего, набор простых и понятных действий, мастерство в сфере обучения и социализации, а не врожденный дар. Следовательно, наставников нужно обучать на специальных курсах и тренингах, в процессе обмена опытом и лучшими практиками с собственным наставником и друг другом. Естественно, что процесс наставничества не должен мешать основной работе, что достигается за счет правильной организации труда и соразмерного сокращения нагрузки специалистов, выполняющих функции наставников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ОБСУЖДЕНИЕ

Наставничество в организациях строительной сферы представляет собой перспективное направление содействия адаптации молодых специалистов и новых сотрудников. Полевое исследование показало, что элементы наставничества сейчас присутствуют во многих строительных организациях независимо от их численности и усилий руководства по созданию систематической работы опытных специалистов с новыми сотрудниками.

Проведенное исследование показало, что отсутствие правового обеспечения деятельности наставников (до марта 2025 г.) и единой научно-терминологической базы привело к фрагментарному и ситуативному использованию наставничества в строительных организациях на этапе адаптации молодых специалистов, что ведет к высокой текучести кадров, недопустимой в условиях кадрового дефицита на рынке труда и перспектив развития строительной отрасли в целом.

Результаты опроса продемонстрировали, что факт реализации наставничества не зависит от численности строительной организации, но зависит от формы применяемого наставничества. В средних и крупных строительных компаниях их число больше, а перечень и содержание разнообразнее, нежели в малых.

Данная работа может получить продолжение в виде полномасштабного исследования системы наставничества в строительных компаниях, результатом которого будет являться описание различных моделей

наставничества для организаций различной численности и специфики деятельности, а также методические рекомендации по внедрению той или иной модели с учетом специфики конкретной организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Коленникова О.А., Токсанбаева М.С.* Занятость в значимых отраслях экономики с точки зрения возможностей трудовой мобильности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11–1 (57). С. 234–238. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11336. EDN SLRYMA.
2. *Ярашева А.В.* Трудовые ресурсы молодежи: актуальные региональные проблемы // Экономика и управление. 2019. № 11 (169). С. 53–58. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-11-53-58. EDN TUDFOB.
3. *Кочерга С.Ю.* Трудоустройство молодежи: особенности, проблемы, пути решения // Вестник экспертного совета. 2021. № 4 (27). С. 52–57. EDN HFLIOB.
4. *Зубок Ю.А., Чупров В.И.* Молодые специалисты: подготовка и востребованность на рынке труда // Социологические исследования. 2015. № 5 (373). С. 114–122. EDN RUWMPM.
5. *Каргаполова Е.В., Давыдова Ю.А., Ивлева М.И., Аксютин И.В.* Перспективы трудоустройства в представлениях выпускников вузов Москвы (по результатам стратегических сессий) // ЦИТИСЭ. 2023. № 4 (38). С. 187–199. DOI: 10.15350/2409-7616.2023.4.18. EDN WQXFYC.
6. *Люсова О.В., Солянкина Л.Е.* Психологическая поддержка формирования карьерных стратегий современной молодежи на этапе профессионального обучения // Психолого-педагогический поиск. 2020. № 1 (53). С. 35–44. DOI: 10.37724/RSU.2020.53.1.006. EDN TBPGQI.
7. *Александрова О.А., Проскурина А.С., Марков Д.И.* Первое столкновение с «черным лебедем»: как пандемия влияла на настроения выпускников вузов // Народонаселение. 2023. Т. 26. № 1. С. 187–200. DOI: 10.19181/population.2023.26.1.15. EDN VADNJA.
8. *Марков Д.И.* Представления городской молодежи о карьерных возможностях и отношениях в сфере труда // Народонаселение. 2024. Т. 27. № 4. С. 128–139. DOI: 10.24412/1561-7785-2024-4-128-139. EDN OTXZWR.
9. *Елисеева Е.В., Петухова Л.П., Савин А.В.* Современные модели наставничества в практике обучения и развития молодого специалиста для цифровой экономики // Добровольчество и наставничество: путь к «сбережению народа»: мат. Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участием. 2023. С. 83–86. EDN QDVCFD.
10. *Климов Е.А.* Психология профессионала: избранные психологические труды. М.: Академия, 2004. 387 с.
11. *Осипов П.Н., Ирисметова И.И.* Наставничество как объект научных исследований // Профессиональное образование и рынок труда. 2020. № 2. С. 109–115. DOI: 10.24411/2307-4264-2020-10234. EDN EAFENS.
12. *Чарина Е.В.* Отношения в системе «наставник – молодой специалист» в процессе профессионализации: дис. ... канд. психол. наук. М., 2004. 160 с.
13. *Черникова Е.А.* Наставничество как средство сопровождения профессионально-личностного становления специалиста социальной службы: дис. ... канд. пед. наук. Волгоград, 2013. 200 с. EDN SUUYQL.
14. *Теплов А.О.* Методы оценки эффективности наставничества // Государственное управление. Электронный вестник. 2011. № 28. С. 16. EDN OIWODX.
15. *Беляев А.М., Богатырев Е.Д., Галкин А.И., Еремин С.Г., Иванов А.В., Кадырова Г.М. и др.* Современные кадровые технологии в органах власти: монография. М.: Юстицинформ, 2015. 662 с. EDN UYZCYJ.
16. *Галимова А.Ш., Поколова М.В.* Методы наставничества, применяемые в современных компаниях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1–1 (95). С. 87–91. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-1-87-91. EDN TSKCHY.
17. *Добрых М.О.* Социально-психологические аспекты изучения системы внедрения наставничества на предприятии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2007. Т. 14. № 37. С. 62–65. EDN KVQTMV.
18. *Таныгина М.И.* Анализ зарубежной и отечественной практики наставничества на предприятиях нефтегазовой отрасли // Вопросы студенческой науки. 2023. № 11 (87). С. 21–25. EDN JPBLPB.
19. *Тераз В.А.* Применение технологии адаптации персонала «наставничество» на предприятиях Удмуртской Республики: проблемы и пути их решения // Наука Удмуртии. 2022. № 2 (97). С. 171–181. EDN LAJYFQ.
20. *Яковкина А.О.* История наставничества в России // Вестник науки. 2023. Т. 1. № 5 (62). С. 215–221. EDN TKTIEE.

21. Шкунов В.Н. Технология наставничества в России и в странах Востока: сравнительный анализ // Проблемы и тенденции научных преобразований в условиях трансформации общества : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф. 2024. С. 41–45. EDN BYEXMB.

22. Игнатьева Е.В. Ретроспектива наставничества в России и США // Пространство и время в диалоге педагогических культур: интерсубъективность историко-педагогического понимания : сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. — XXXIV сессии Научного совета по проблемам истории образования и педагогической науки при отделении философии образования и теоретической педагогики Российской академии образования. 2021. С. 140–143. EDN AJXDRK.

23. Габдулгалимова Л.С., Троя Д.В. Наставничество на первом курсе обучения: обзор и сравнение практик России и США // Наука и школа. 2021. № 3. С. 101–108. DOI: 10.31862/1819-463X-2021-3-101-108. EDN NDOIVD.

24. Wyre D.C., Gaudet C.H., McNeese M.N. So You Want to Be a Mentor? An Analysis of Mentor Competencies // Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning. 2016. Vol. 24. Issue 1. Pp. 73–88. DOI: 10.1080/13611267.2016.1165490

25. Jones J. How can mentoring support women in a male-dominated workplace? A case study of the UK police force // Palgrave Communications. 2017. Vol. 3. Issue 1. DOI: 10.1057/palcomms.2016.103

26. Baran M. Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise // Journal of Positive Management. 2014. Vol. 5. Issue 2. P. 20. DOI: 10.12775/JPM.2014.010

27. Shen M. A Review of the Literature on Enterprise Mentoring: A Perspective of Social Capital Theory // Open Journal of Business and Management. 2020. Vol. 8. Issue 2. Pp. 892–901. DOI: 10.4236/ojbm.2020.82055

28. Kumari K., Ali S.B., Batool M., Cioca L.I., Abbas J. The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on mentees' job satisfaction and job performance // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.937470

29. Venktaramana V., Ong Y.T., Yeo J.W., Pisupati A., Krishna L.K.R. Understanding mentoring relationships between mentees, peer and senior mentors // BMC Medical Education. 2023. Vol. 23. Issue 1. DOI: 10.1186/s12909-023-04021-w

30. Ризенко М.А., Возилова Е.В. Наставник профессиональной образовательной организации: компетенции и личностные качества // Инновационное развитие профессионального образования. 2024. № 1 (41). С. 114–120. EDN SLFVUX.

31. Душкин А.С., Гончарова Н.А., Коноплева И.Н., Костина Л.Н., Ковальчук И.А. Особенности профессиональных компетенций наставников и меж-

личностных отношений наставников и стажеров в системе МВД России // Психология и право. 2022. Т. 12. № 1. С. 54–66. DOI: 10.17759/psylaw.2022120105. EDN NUORMP.

32. Баянов Д.И. Ключевые soft-компетенции инженеров авиастроительной отрасли в их наставнической деятельности // XXII Междунар. науч.-практ. конф. молодых исследователей образования. 2023. С. 319.

33. Еремина А.А. Роль наставника в формировании профессиональных компетенций молодого учителя // Инновационная научная современная академическая исследовательская траектория (ИНСАЙТ). 2022. № 4 (12). С. 62–74. DOI: 10.17853/1994-5639-2022-4-62-74. EDN XOSZDI.

34. Пирязева Т.В., Соколов И.В., Герасименко И.И. Роль педагога и наставника в формировании профессиональных компетенций у студентов // Информатизация образования и науки. 2023. № 4 (60). С. 149–156. EDN WFXVUZ.

35. Папчихина В.В. Роль наставничества в развитии профессиональных компетенций молодых специалистов на государственной службе // Вестник науки. 2025. Т. 3. № 2 (83). С. 301–309. EDN IGQKKN.

36. Посадский А.В. Психолого-педагогическая подготовка наставников эксплуатационных служб ГУП «Московский метрополитен» в Корпоративном университете Транспортного комплекса // Психология образования в поликультурном пространстве. 2023. № 2 (62). С. 83–90. DOI: 10.24888/2073-8439-2023-62-2-83-90. EDN LCZAVQ.

37. Ден В.Г., Малко В.В. Система наставничества в рамках подготовки кадров в ресторанном бизнесе // Балтийский гуманитарный журнал. 2023. Т. 12. № 3 (44). С. 31–36. DOI: 10.57145/27129780_2023_12_03_06. EDN SZNKGG.

38. Бурдастова Ю.В. Проблемы формализации института наставничества в здравоохранении и пути их решения // Здравоохранение Российской Федерации. 2021. Т. 65. № 5. С. 461–466. DOI: 10.47470/0044-197X-2021-65-5-461-466. EDN YLBBDN.

39. Сардак Д.Б. Актуальные проблемы института наставничества в системе органов внутренних дел // Закон и право. 2021. № 3. С. 96–99. DOI: 10.24412/2073-3313-2021-3-96-99. EDN CEUJMY.

40. Кравцова Е.А., Полозов С.А. Формирование института наставничества в системе органов внутренних дел // Проблемы правоохранительной деятельности. 2021. № 3. С. 33–37. EDN JVNLWA.

41. Плутова М.И., Попова О.Ю. Формирование системы наставничества в строительных организациях // Ученые записки Тамбовского отделения РoCMY. 2022. № 27. С. 86–92. EDN TJDTFD.

42. Тихонова Н.В. Разработка системы нематериальной мотивации для менеджеров инвестиционно-

строительных проектов // Экспериментальная наука: механизмы, трансформации, регулирование : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. 2022. С. 165–168. EDN ALOLQO.

43. Малышева Е., Мальцева С.М. Развитие системы наставничества в процессе подготовки кадров на примере компании ООО «Новая» // VI Всероссийский фестиваль науки и техники : сб. мат. Вып. 5. 2023. С. 239–245.

44. Назарова Е.С., Булгаков А.В. Психологическое моделирование личностно-профессиональной

эффективности деятельности наставника в строительной организации // Человеческий капитал. 2022. № 2 (158). С. 151–158. DOI: 10.25629/НС.2022.02.16. EDN YXUHAC.

45. Перевалова О.С., Баркалов С.А., Калинина Н.Ю., Батракова Д.Н. Модель закрепления ученика за наставником в системе обучения персонала организации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. 2021. Т. 21. № 2. С. 92–101. DOI: 10.14529/ctcr210209. EDN TPJWTO.

Поступила в редакцию 16 мая 2025 г.

Принята в доработанном виде 15 июня 2025 г.

Одобрена для публикации 17 июня 2025 г.

ОБ АВТОРАХ: Елена Валерьевна Романова — кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и инноваций; **Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ)**; 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26; SPIN-код: 7072-2090, РИНЦ ID: 655668, Scopus: 56825341800, ResearcherID: ABH-1246-2020, ORCID: 0000-0002-0225-6435; RomanovaEV@mgsu.ru;

Динара Римовна Хаирова — кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики нефти и газа; **Филиал Российского государственного университета нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина в г. Ташкенте (Филиал РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина в г. Ташкенте))**; 100125, г. Ташкент, Мирзо-Улутбекский район, ул. Дурмон йули, д. 34/34, Республика Узбекистан; SPIN-код: 4610-3020, РИНЦ ID: 1044283, ORCID: 0000-0001-5160-7716; dhairova@mail.ru.

Вклад авторов:

Романова Е.В. — концепция исследования, развитие методологии, участие в разработке анкеты и проведение опроса, анализ и обработка результатов, написание исходного текста, итоговые выводы.

Хаирова Д.Р. — развитие методологии, доработка текста, итоговые выводы.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

REFERENCES

1. Kolennikova O.A., Toksanbaeva M.S. Employment in significant sectors of economy from the point of view of opportunities of labor mobility. *Economics and Business: Theory and Practice*. 2019; 11-1(57):234-238. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-11336. EDN SLRYMA. (rus.).

2. Yarasheva A.V. Youth workforce: current regional problems. *Economics and Management*. 2019; 11(169):53-58. DOI: 10.35854/1998-1627-2019-11-53-58. EDN TUDFOB. (rus.).

3. Kocherga S. Employment of youth: features, problems, ways of solution. *Bulletin of the Expert Council*. 2021; 4(27):52-57. EDN HFLIOB. (rus.).

4. Zubok Yu.A., Chuprov V.I. Young specialists, training and demand in the labor market. *Sociological Research*. 2015; 5(373):114-122. EDN RUWMPM. (rus.).

5. Kargapolova E.V., Davydova Yu.A., Ivleva M.I., Aksyutina I.V. Employment prospects in the views of graduates of Moscow universities (based on the results of strategic sessions). *CITISE*. 2023; 4(38):187-199. DOI: 10.15350/2409-7616.2023.4.18. EDN WQXFYC. (rus.).

6. Lyusova O.V., Solyankina L.Y. Psychological support for career development in modern adolescents at the stage of vocational education. *Psychological and Pedagogical Search*. 2020; 1(53):35-44. DOI: 10.37724/RSU.2020.53.1.006. EDN TBPGQI. (rus.).

7. Aleksandrova O.A., Proskurina A.S., Markov D.I. The first encounter with “the black swan”: how the pandemic affects the mood of graduates. *Population*. 2023; 26(1):187-200. DOI: 10.19181/population.2023.26.1.15. EDN VADNJA. (rus.).

8. Markov D.I. Urban youth’s views about career opportunities and relations in the field of labor. *Population*. 2024; 27(4):128-139. DOI: 10.24412/1561-7785-2024-4-128-139. EDN OTXZWR. (rus.).

9. Eliseeva E.V., Petukhova L.P., Savin A.V. Modern models of mentoring in the practice of training and development of a young specialist for the digital economy. *Volunteerism and mentoring: the path to “saving the people” : materials of the All-Russian scientific and practical conference with international participation*. 2023; 83-86. EDN QDVCFD. (rus.).

10. Klimov E.A. *Professional Psychology: Selected psychological works*. Moscow, Academy, 2004; 387. (rus.).

11. Osipov P., Irismetova I. Mentoring as an object of scientific research. *Vocational Education and Labour Market*. 2020; 2:109-115. DOI: 10.24411/2307-4264-2020-10234. EDN EAFFNS. (rus.).

12. Charina E.V. *Relations in the mentor-young specialist system in the process of professionalization : thesis ... candidate of psychological sciences*. Moscow, 2004; 160. (rus.).

13. Chernikova E.A. *Mentoring as a means of accompanying the professional and personal development of a social service specialist : thesis ... candidate of pedagogical sciences*. Volgograd, 2013; 192. EDN SUUYQL. (rus.).

14. Teplov A.O. Methods for evaluating the effectiveness of mentoring. *E-journal Public Administration*. 2011; 28:16. EDN OIWODX. (rus.).

15. Belyaev A.M., Bogatyrev E.D., Galkin A.I., Eremin S.G., Ivanov A.V., Kadyrova G.M. et al. *Modern personnel technologies in government bodies : monograph*. Moscow, Yustitsinform, 2015; 662. EDN UYZCYJ. (rus.).

16. Galimova A.Sh., Pokolova M.V. Mentoring methods, used in modern companies. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2023; 1-1(95):87-91. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-1-1-87-91. EDN TSKCHY. (rus.).

17. Dobrykh M.O. Social and psychological aspects of studying the system of mentoring implementation at the enterprise. *Izvestia: Herzen University Journal of Humanities & Sciences*. 2007; 14(37):62-65. EDN KVQTMV. (rus.).

18. Tanygina M.I. Analysis of foreign and domestic mentoring practices at oil and gas industry enterprises. *Questions of Student Science*. 2023; 11(87):21-25. EDN JPBLPB. (rus.).

19. Teraz V.A. Application of personnel adaptation technology "mentoring" at the enterprises of the Udmurt Republic: problems and ways to solve them. *Science of Udmurtia*. 2022; 2(97):171-181. EDN LAJYFQ. (rus.).

20. Yakovkina A.O. The history of mentoring in Russia. *Bulletin of Science*. 2023; 1(5):(62):215-221. EDN TKTIEE. (rus.).

21. Shkunov V.N. Mentoring technology in Russia and in the countries of the east: comparative analysis. *Problems and trends of scientific transformations in the context of social transformation : a collection of articles based on the results of the International scientific and practical conference*. 2024; 41-45. EDN BYEXMB. (rus.).

22. Ignatyeva E.V. Entoring retrospective in Russia and USA. *Space and time in the dialogue of pedagogical cultures : intersubjectivity of historical and pedagogical understanding: collection of scientific papers of the International scientific and practical*

conference — XXXIV session of the Scientific Council on the problems of the history of education and pedagogical science at the department of philosophy of education and theoretical pedagogy of the Russian Academy of Education. 2021; 140-143. EDN AJXDRK. (rus.).

23. Gabdulgalimova L.S., Troya D.V. Mentoring in the first year of studying: an overview and comparison of practices in Russia and the United States. *Science and School*. 2021; 3:101-108. DOI: 10.31862/1819-463X-2021-3-101-108. EDN NDOIVD. (rus.).

24. Wyre D.C., Gaudet C.H., McNeese M.N. So You Want to Be a Mentor? An Analysis of Mentor Competencies. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 2016; 24(1):73-88. DOI: 10.1080/13611267.2016.1165490

25. Jones J. How can mentoring support women in a male-dominated workplace? A case study of the UK police force. *Palgrave Communications*. 2017; 3(1). DOI: 10.1057/palcomms.2016.103

26. Baran M. Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise. *Journal of Positive Management*. 2014; 5(2):20. DOI: 10.12775/JPM.2014.010

27. Shen M. A Review of the Literature on Enterprise Mentoring: A Perspective of Social Capital Theory. *Open Journal of Business and Management*. 2020; 8(2):892-901. DOI: 10.4236/ojbm.2020.82055

28. Kumari K., Ali S.B., Batool M., Cioca L.I., Abbas J. The interplay between leaders' personality traits and mentoring quality and their impact on mentees' job satisfaction and job performance. *Frontiers in Psychology*. 2022; 13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.937470

29. Venktaramana V., Ong Y.T., Yeo J.W., Pisupati A., Krishna L.K.R. Understanding mentoring relationships between mentees, peer and senior mentors. *BMC Medical Education*. 2023; 23(1). DOI: 10.1186/s12909-023-04021-w

30. Rizenko M.A., Vozilova E.V. Mentor of a professional educational organization: competencies and personal qualities. *Innovative Development of Vocational Education*. 2024; 1(41):114-120. EDN SLFVUX. (rus.).

31. Dushkin A., Goncharova N.A., Konopleva I.N., Kostina L.N., Kovalchuk I.A. The peculiarities of tutors' professional competences and interpersonal relationships between tutors and interns in the system of the ministry of the interior of Russia. *Psychology and Law*. 2022; 12(1):54-66. DOI: 10.17759/psylaw.2022120105. EDN NUORMP. (rus.).

32. Bayanov D.I. Key soft competencies of aircraft industry engineers in their mentoring activities. *XXII International Scientific and Practical Conference of Young Educational Researchers*. 2023; 319. (rus.).

33. Eremina A.A. The mentor's role in forming young teacher's professional competences. *Insight*. 2022; 4(12):62-74. DOI: 10.17853/1994-5639-2022-4-62-74. EDN XOSZDI. (rus.).

34. Piryazeva T.V., Sokolov I.V., Gerasimenko I.I. The role of the teacher and mentor in the forma-

tion of professional competences in students. *Information of Education and Science*. 2023; 4(60):149-156. EDN WFXVUZ. (rus.).

35. Papchikhina V.V. The role of mentoring in the development of professional competences of young specialists in the civil service. *Science Bulletin*. 2025; 3(2):(83):301-309. EDN IGQKKH. (rus.).

36. Posadsky A.V. Psychological and pedagogical training of mentors of operational services into the transport corporate university sue “Moscow metro”. *Psychology of Education in Multicultural Space*. 2023; 2(62):83-90. DOI: 10.24888/2073-8439-2023-62-2-83-90. EDN LCZAVQ. (rus.).

37. Den V.G., Malko V.V. Mentoring system as part of training in the restaurant business (Vladivostok). *Baltic Humanitarian Journal*. 2023; 12(3):(44):31-36. DOI: 10.57145/27129780_2023_12_03_06. EDN SZNKGG. (rus.).

38. Burdastova Yu.V. Problems of formalization of the mentoring institute in healthcare and ways of solving them. *Health Care of the Russian Federation*. 2021; 65(5):461-466. DOI: 10.47470/0044-197X-2021-65-5-461-466. EDN YLBBDN. (rus.).

39. Sardak D.B. Actual problems of the institute of mentoring in the system of internal affairs bodies. *Law and Right*. 2021; 3:96-99. DOI: 10.24412/2073-3313-2021-3-96-99. EDN CEUJMY. (rus.).

40. Kravtsova E.A., Polozov S.A. Formation of the institute of mentoring in the system of the internal

affairs. *Problems of law-enforcement activity*. 2021; 3:33-37. EDN JVNLWA. (rus.).

41. Plutova M.I., Popova O.Yu. Formation of a mentoring system in construction organizations. *Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU*. 2022; 27:86-92. EDN TJDTFD. (rus.).

42. Tikhonova N.V. Development of a system of non-material motivation for managers of investment and construction projects. *Experimental science: mechanisms, transformations, regulation : collection of articles from the International scientific and practical conference*. 2022; 165-168. EDN ALOLQO. (rus.).

43. Malysheva E., Mal'tseva S.M. The development of a mentoring system in the process of personnel training using the example of Nova LLC. *VI All-Russian Festival of Science and Technology : collection of materials*. Vol. 5. 2023; 239-245. (rus.).

44. Nazarova E.S., Bulgakov A.V. Psychological modeling of personal and professional efficiency of a mentor in a construction organization. *Human Capital*. 2022; 2(158):151-158. DOI: 10.25629/HC.2022.02.16. EDN YXUHAC. (rus.).

45. Perevalova O.S., Barkalov S.A., Kalinina N.Yu., Batrakova D.N. Model for assigning a pupil to a mentor in the staff training system of the organization. Bulletin of the South Ural State University. *Series Computer Technology, Automatic Control, Radio Electronics*. 2021; 21(2):92-101. DOI: 10.14529/ctcr210209. EDN TPJBTO. (rus.).

Received May 16, 2025.

Adopted in revised form on May 15, 2025.

Approved for publication on June 17, 2025.

B I O N O T E S : **Elena V. Romanova** — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Management and Innovation; **Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU)**; 26 Yaroslavskoe shosse, Moscow, 129337, Russian Federation; SPIN-code: 7072-2090, ID RSCI: 655668, Scopus: 56825341800, ResearcherID: ABH-1246-2020, ORCID: 0000-0002-0225-6435; RomanovaEV@mgsu.ru;

Dinara R. Khairova — Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Oil and Gas Economics; **Branch of Russian State University of Oil and Gaz (National Research University) named after I.M. Gubkin in Tashkent**; 34/34 Durmon Yuli st., Mirzo-Ulugbek district, Tashkent, 100125, Republic of Uzbekistan; SPIN-code: 4610-3020, ID RSCI: 1044283, ORCID: 0000-0001-5160-7716; dhairova@mail.ru.

Contribution of the authors:

Elena V. Romanova — research concept, methodology development, participation in the development of the questionnaire and survey, analysis and processing of results, writing the source text, final conclusions.

Dinara R. Khairova — methodology development, revision of the text, final conclusions.

The authors declare that there is no conflict of interest.