

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 331.108

DOI: 10.26730/2587-5574-2026-2-67-76

ЗНАЧЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТНОЙ КАДРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ – НАСТАВНИЧЕСТВА

Верчагина И.Ю.¹, Григашкина С.И.², Чупрякова А.Г.³

¹ Филиал Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева в г. Белово

² Кемеровский государственный университет

³ Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева



Информация о статье

Поступила:

18 марта 2026 г.

Одобрена после рецензирования:

20 мая 2026 г.

Принята к публикации:

20 мая 2026 г.

Ключевые слова: деятельностная кадровая технология, наставничество, наставник, наставляемый

Аннотация.

В условиях современного развития технологий, изменения форматов занятости и роста конкуренции на фоне высокой динамики большинства товарных рынков роль наставничества как инструмента быстрой адаптации новичков и поддержания высокого уровня профессионализма сотрудников становится особо значимой. При этом до последнего времени процесс формирования института наставничества шел неравномерно в различных отраслях, не имел полноценного нормативного регулирования. На этом фоне приобретает актуальность исследование наставничества как социального института и кадровой технологии. Цель исследования – анализ наставничества как особой социальной технологии, ориентированной на профессиональную и личностную адаптацию сотрудников. Методы исследования: анализ данных социологических исследований и научных публикаций, раскрывающих подходы к анализу проблемы социально-профессиональных механизмов наставничества. В статье проанализировано значение применения деятельностной кадровой технологии наставничества в разных отраслях и сферах, выявлены фактические преимущества внедрения деятельностной кадровой технологии – наставничества, связанные с оптимизацией процесса адаптации новичков к рабочим обязанностям и вхождения в бизнес-сообщество, снижением затрат на обучение и подготовку новых сотрудников на фоне сохранения ценных кадров и роста их авторитета, сокращением ошибок и рисков, связанных с недостатком опыта новых сотрудников

Для цитирования: Верчагина И.Ю., Григашкина С.И., Чупрякова А.Г. Значение и особенности реализации деятельностной кадровой технологии – наставничества // Экономика и управление инновациями. 2026. № 2 (37). С. 67-76. DOI: 10.26730/2587-5574-2026-2-67-76, EDN: GGPYGS

THE IMPORTANCE AND FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF ACTIVITY-BASED HR TECHNOLOGY – MENTORING

Irina Yu. Verchagina¹, Svetlana I. Grigashkina², Alena G. Chupryakova³

¹ Belovo branch of T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University

² Kemerovo State University

³ T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University



Abstract.

In the context of modern technological development, changing employment formats, and increasing competition amid the high dynamics of most product markets, the role of mentoring as a tool for the rapid adaptation of newcomers and maintaining a high level of professionalism among employees is becoming especially significant. However, until recently, the development of mentoring institutions has been

Article info

ISSN 2587-5574

Submitted:
18 March 2026

Approved after reviewing:
20 May 2026

Accepted for publication:
20 May 2026

Keywords:
activity-based HR technology, mentoring, mentor, mentee

uneven across various industries and lacked comprehensive regulatory frameworks. Against this backdrop, research into mentoring as a social institution and personnel technology has become increasingly relevant. The purpose of this study is to analyze mentoring as a specific social technology focused on the professional and personal adaptation of employees. Research methods: analysis of data from sociological studies and scientific publications revealing approaches to analyzing the problem of socio-professional mentoring mechanisms. This article analyzes the importance of applying the activity-based HR technology of mentoring across various industries and sectors. It identifies the practical benefits of implementing activity-based HR technology—mentoring—related to optimizing the process of newcomers' adaptation to job responsibilities and integration into the business community, reducing the costs of training and preparing new employees while retaining valuable personnel and increasing their credibility, and reducing errors and risks associated with new employees' lack of experience.

For citation: Verchagina I.Yu., Grigashkina S.I., Chupryakova A.G. The importance and features of the implementation of activity-based HR technology – mentoring. *Economics and Innovation Management*, 2026, no. 2 (37), pp. 67-76. DOI: 10.26730/2587-5574-2026-2-67-76, EDN: GGPYGS

1 Introduction / Введение

Современное развитие технологий, изменение форматов занятости и рост конкуренции на фоне высокой динамики большинства товарных рынков служат триггером постоянного обновления кадровых резервов и повышения квалификации сотрудников для работодателей. В этих условиях роль наставничества как инструмента быстрой адаптации новичков и поддержания высокого уровня профессионализма сотрудников становится ключевой.

Наставничество можно сегодня рассматривать как одну из деятельностных кадровых технологий, направленную на передачу опыта, знаний и навыков от более опытных сотрудников менее опытным коллегам. Эта технология широко применяется в различных сферах деятельности, включая образование, бизнес, социальную сферу и другие области.

Провозглашенный Указом Президента РФ от 27.06.2022 № 401 «О проведении в РФ Года педагога и наставника» 2023 год открыл новые возможности для предприятий-работодателей, молодежи, строящей карьеру, для общества в целом. Данные возможности проявляются через различные аспекты, описанные ниже [1]. С 1 марта 2025 года институт наставничества официально закреплен в Трудовом кодексе РФ (ст. 351.8). Согласно этой норме, наставничество – это помощь одного сотрудника другому в овладении навыками работы, которая осуществляется по поручению работодателя и с письменного согласия наставника [2].

Также в мае 2025 года Правительство РФ утвердило Концепцию развития наставничества до 2030 года, которая определяет государственную политику в этой сфере. В Концепции наставничество определяется как социально-педагогическая технология сопровождения личностного и профессионального развития человека [3]. Документ разработан по поручению Президента и определяет государственную политику в этом направлении.

Основная цель Концепции состоит в формировании условий для эффективного взаимодействия между опытными профессионалами и начинающими специалистами, способствуя повышению квалификации и ускорению процесса интеграции новичков в рабочую среду.

В научной литературе институт наставничества характеризуют как социально-педагогическую и организационную структуру, основанную на передаче знаний, опыта и навыков от более квалифицированных и опытных специалистов (наставников) к менее опытным сотрудникам или учащимся (подопечным). Его основная цель заключается в обеспечении плавной и эффективной адаптации нового персонала к требованиям рабочей среды, поддержке личного и профессионального роста сотрудников, формировании устойчивого коллективного сознания и сплоченности команды. Функции наставничества как социального института можно условно обозначить как обучающую, включающую передачу практических знаний и навыков через формирование нового знания; консультативную, состоящую в использовании возможности помочь в решении рабочих вопросов и проблем; психологическую, создающую атмосферу поддержки для новичка; контрольную, позволяющую определить соответствие развития и совершенствования выполняемых поручений уровню требований наставника; мотивирующую, позволяющую поддерживать

заинтересованность новичка в профессии и в дальнейшем росте своих профессиональных навыков и умений.

Для целей настоящего исследования проведен анализ не только нормативно-методических материалов; также был рассмотрен ряд подходов к понятиям «наставничество», «наставник» и «наставляемый», представленных в Письме Министерства просвещения России от 23.01.2020 г. № МР-42/02 [4]. В данном письме сформулирована целевая модель наставничества и методические рекомендации по ее внедрению в деятельность общеобразовательных и среднеспециальных учебных заведений.

Сущностная авторская трактовка понятия «наставничество», по нашему мнению, заключается в применении деятельности кадровой технологии, включающей сочетание в течение продолжительного периода процессов неформальной и формализованной передачи одной стороной и овладения другой стороной знаниями, умениями, навыками и компетенциями на фоне социально-психологической поддержки со стороны профессионала-наставника, нацеленной на нахождение в профессиональной среде своего места молодому сотруднику, смысла его трудовой деятельности как профессионала и его закрепление в профессии.

2 The importance of mentoring for each party in this process / Значение наставничества для каждой из сторон этого процесса

Описывая возможности наставничества для разных субъектов этих отношений, стоит упомянуть и о том, что становление полноценного наставника – это трудоемкий процесс работы над собой не только для молодого сотрудника, но и для зрелого профессионала, так как, будучи лучшим среди профессионалов, обладая отличными профессиональными навыками, наставник вовлекается в процесс совершенствования таких личностных качеств, как обязательность, ответственность, самоорганизованность, терпение, находчивость, моментальность реакции и прочих. С данной позицией согласны и другие исследователи института наставничества [5, с. 167].

Отдельно следует отметить, что наставничество помогает подготовить замену уходящим руководителям и ключевым специалистам, минимизируя кадровые риски утраты важных знаний и компетенций, так как, работая «под крылом» опытного руководителя, молодые специалисты учатся принимать взвешенные решения, управлять командой и эффективно взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами, таким образом совершенствуя свои soft-skills. Тем более, что в организациях с долгой историей и сложившимися традициями передача опыта от старшего поколения к молодежи способствует через наставничество передаче уникальных знаний и практики, которые могут быть утрачены при отсутствии формализованного процесса передачи опыта.

Следует согласиться с теми авторами, кто описывает изменения «Я-концепции» молодых сотрудников в ходе взаимодействия с наставником. Так А.В. Прокофьев отмечает, что в результате наставничества происходит трансформация идентичности подопечного в сторону зрелого профессионализма: подопечный становится самостоятельным профессионалом и уже не нуждается в асимметричных, то есть построенных на неравенстве опыта и возможностей, формах внешней поддержки [6, с. 42].

Итак, ценностная значимость возможностей наставничества для всех субъектов этих отношений совершенно очевидна. Однако есть необходимость остановиться на проблемах применения деятельности кадровой технологии – наставничества.

3 Problems of interaction between the parties in the mentoring process / Проблемы взаимодействия сторон в процессе наставничества

В ходе данного исследования, кроме открывающихся возможностей наставничества, для каждого субъекта этих отношений нами были вскрыты проблемы, которые могут снижать эффективность этих взаимодействий. Так, основные проблемы были очерчены нами в виде логической причинно-следственной цепочки:

А) Ограниченность ресурсного потенциала предприятия-работодателя. В бизнес-среде многие профессионалы своего дела не считают для себя важным обладать педагогическими навыками, технологиями объяснения и донесения информации, педагогическим тактом и прочими методиками, а также инструментарием обучения. Осознавая отсутствие педагогического опыта, назначенные в качестве наставников сотрудники могут выражать недовольство и сопротивляться участию в программах наставничества, опасаясь подвергнуться критике именно из-за неумения доносить необходимую информацию качественно и емко, что может замедлять

процесс обучения и снижать его эффективность, да и сама организация-работодатель не испытывает насущной необходимости в подготовке педагогов для организации полноценного наставничества, так как это затратно и малорезультативно в краткосрочной перспективе, а на фоне постоянной производственной текучки, перегруженности наставника основной работой и постоянной нехватки финансовых ресурсов, о качественном наставничестве мало кто задумывается вообще. Налицо проблема ограниченности кадровых и финансовых ресурсов в совокупности. Кроме того, проблему ограниченности ресурсного потенциала следует рассмотреть сквозь призму временных ресурсов, а именно, как правило, на производственных предприятиях не проработаны детально локальные нормативные акты, регулирующие вопросы наставничества вообще и временные рамки взаимодействия наставника и подопечных в частности. Некоторым организациям сложно поддерживать продолжительные программы наставничества из-за высокой загруженности сотрудников или частых изменений в структуре компании. Это также объяснимо психофизическими особенностями обоих субъектов этого взаимодействия. Все описанные проблемы этого блока логической причинно-следственной цепочки порождают следующий блок проблем.

Б) *Несовпадение целевых ожиданий и реальности.* Если в рамках наставничества цели и границы взаимодействия наставника и молодого сотрудника недостаточно четко определены каждой стороной для самого себя и руководством для каждого субъекта такого взаимодействия, или не очерчен круг критериев измерения количественного и качественного результата такого взаимодействия, то это может привести к разочарованию каждого из субъектов. Подопечные могут ожидать одного, а наставники предлагать другое, это вызовет недопонимание, что является причиной третьего блока проблем организации полноценного наставничества.

В) *Конфликт интересов, снижение мотивированности и вовлеченности в наставничество.* Помимо одержимости достижения собственных целей трудовой деятельности, не совпадающих у наставника и подопечного, иногда может интенсивно развиваться конкурентное противостояние между ними, наставники могут воспринимать подопечных как конкурентов в продвижении по карьерной лестнице. Это порождает недоверие между сторонами и может привести к конфликтным ситуациям, в которых без вмешательства со стороны руководства не обойтись. И если подобная ситуация не замечена руководством вовремя или умышленно игнорируется руководством, то мотивация трудовой деятельности снижается и может привести к разрыву отношений и жесткому противостоянию, что подрывает на корню саму суть процесса наставничества. Причиной снижения мотивации наставника может стать также описанная ранее ситуация ограниченности финансовых ресурсов и несовпадение реального материального вознаграждения за наставничество с ожидаемым.

Таким образом, круг проблем, связанных с организацией процесса наставничества, замкнулся, а каждый из описанных блоков логической причинно-следственной цепочки может быть использован для исследования их связей в любой последовательности.

4 Peculiarities of mentoring functioning in certain areas / Особенности функционирования наставничества в отдельных сферах

Первое направление исследования было выбрано исходя из того, что основное содержание при провозглашении «Года педагога и наставника» все же, на наш взгляд, заключалось в педагогической компоненте. Поэтому в рамках первого направления исследования – анализа опыта развития института наставничества в образовательной сфере – нами были проанализированы источники научной и методической литературы и определены особенности практического применения деятельностной кадровой технологии наставничества, отличающие его от простого учебного процесса [7]: индивидуализация подхода; долгосрочная поддержка; практическая направленность; разностороннее влияние; совместное решение проблем; создание условий для саморазвития; фокус на развитии soft skills; регулярная обратная связь.

На сайте Базового центра подготовки кадров при Национальном агентстве развития квалификаций (НАРК) были представлены результаты проведенного ими опроса компаний и образовательных организаций. Так, важность наставничества отмечают 74% представителей колледжей и техникумов и 45% работодателей [8].

Таким образом, эффективное использование всех перечисленных особенностей делает систему наставничества мощным инструментом повышения качества образования и профессионального роста будущих специалистов этой сферы.

Вторым направлением исследования было изучение опыта формирования и развития института наставничества в государственных структурах, а именно в правоохранительных органах. Интересен опыт реализации наставничества в Следственном комитете РФ, так как, во-первых, такие учреждения имеют свою уникальную корпоративную культуру и требования к подготовке кадров, что накладывает отпечаток на организацию системы наставничества; во-вторых, с 2011 г. деятельность наставничества основана на приказе Следственного комитета РФ № 42 от 29 марта 2011 года [9], который устанавливает Положение об организации наставничества в системе СК РФ. Этот документ регламентирует порядок назначения наставников, их обязанности и права, а также принципы взаимодействия наставников и подопечных.

Третьим направлением исследования стало изучение опыта крупных угледобывающих компаний. К этому решению нас подвело изучение сайта Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций (НАРК).

Руководитель Базового центра подготовки кадров Национального агентства развития квалификаций (НАРК) Ольга Клинк в интервью газете «Известия» указывает, что информация о программах обучения и развития сотрудников, как правило, есть на сайтах крупных предприятий. Корпорации имеют специальные программы. Очень многие из них – наставнические. В пример Ольга Клинк приводит АО «Решетнев», «Севмаш», «Уралвагонзавод», НПО «СПЛАВ» им. А.Н. Ганичева, «Тагмет», «Авиаагрегат», «ОДК-Уфимское моторостроительное производственное объединение», «Каменскволокно». Опыт этих предприятий описан и представлен в базе данных лучших практик Базового центра подготовки кадров НАРК [10].

Для целей такого исследования с опорой на локальные нормативные документы, находящиеся в свободном доступе на сайтах предприятий, был проведен опрос работников угледобывающих предприятий Кузбасса, повышающих квалификацию в двух специализированных центрах. В разработанной нами анкете-опроснике (см. приложение) было 10 закрытых вопросов, при формулировке которых были использованы приемы: вопросы с вариантами ответов; альтернативные вопросы, вопросы со шкалой Лайкерта; шкалированный вопрос на семантический дифференциал. Объем выборки – 96 человек, имеющих высшее техническое образование и занимающих должности управленцев среднего звена.

При проведении анализа опыта наставничества в угледобывающих компаниях мы руководствовались тем, что использование наставничества играет важную роль в обеспечении безопасности труда, повышении производительности и передаче уникальных профессиональных навыков [11, с. 147]. Кроме того, опыт успешного внедрения системы наставничества демонстрируют такие крупные российские угольные компании, как СУЭК («Сибирская угольная энергетическая компания»), ООО «Кузбассразрезуголь» [12], АО «Стройсервис» [13], где эта практика активно используется для повышения квалификации персонала и обеспечения стабильной работы предприятий. Однако опрос работников этих угледобывающих предприятий по разработанной нами анкете-опроснику позволил сделать и такие выводы, которые свидетельствуют о проблемах формирования института наставничества применительно к угледобывающей отрасли.

Ответы респондентов на блок идентифицирующих вопросов были обнадеживающими с точки зрения понимания респондентами, а в их лице и руководства их предприятий, важности внедрения и применения действенной кадровой технологии наставничества, а именно 100% респондентов подтвердили, что на их предприятиях практикуется наставничество. Однако большинство респондентов – 87,5% (84 человека) отметили, что наставничество охватывает только рабочие профессии, что позволяет сделать вывод о том, что значение наставничества недооценивается топ-менеджерами и собственниками рассмотренных угледобывающих компаний.

В этой связи стоит упомянуть о том, что по результатам одного из ранее проведенных нами исследований, где мы рассматривали профессионально-поведенческий профиль студенческой молодежи, была подтверждена гипотеза о том, поведение выпускников технических вузов на момент их вхождения в профессиональное сообщество во многом зависит от того, насколько комфортно и безопасно они будут себя чувствовать в той или иной профессии, и от того, как будут выстроены отношения с работодателем.

Данные, полученные по результатам опроса студентов двух вузов Кузбасса, подтверждают эти выводы. Так, на вопрос «Считаете ли Вы, что полученных за период обучения в вузе знаний, умений и навыков будет достаточно для того, чтобы при трудоустройстве с самого начала работы

подтвердить свою конкурентоспособность как полноправного члена профессионального сообщества?» 77 (34,8%) респондентов именно так и считают, в тоже время 52 (23,5%) респондентов ответили: «В течение первого полугодия после начала работы я не смогу конкурировать с профессионалами, так как полученных за период обучения в вузе знаний, умений и навыков недостаточно» [14].

Описывая выше отражение внедрения наставничества в законодательство, а именно внесение поправок в Трудовой кодекс, можно с уверенностью констатировать факт вооружения работодателей, внедряющих технологию наставничества на своих предприятиях, механизмом мотивационного воздействия на сотрудников-наставников. На вопрос анкеты (с возможностью нескольких ответов) о том, как предприятие мотивирует наставников к передаче опыта, были получены такие результаты: из всей совокупности полученных ответов, принятых за 100%, практически одинаковые значения имеют ответы «о надбавках» и о «премировании» – около 48% (Рис. 1).

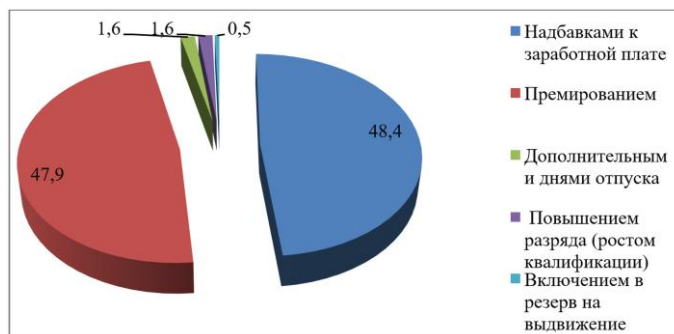


Рис. 1. Диаграмма множественных ответов на вопрос о мотивировании наставников
Fig. 1. Multiple choice chart for the question about mentor motivation

Из блока общетематических вопросов анкеты стоит остановиться на ответах респондентов на вопрос «Формированию каких из приведенных характеристик обучаемого способствует работа под руководством опытного наставника?», который также предполагал множественность ответов (Рис. 2).

Из всей совокупности полученных ответов, принятых за 100%, максимальные значения имеют ответы о приобретаемых под руководством наставников характеристиках, относящихся не к soft skills, что оказалось неожиданно для описанной категории респондентов. Несомненно, приветствуется желание управленцев среднего звена освоить применяемые на предприятии технологии производства, приобрести навыки работы на прогрессивном оборудовании и научиться выполнять технически сложные операции, но основной профессиональный посыл управленцев должен все же быть ближе к наработке soft skills.

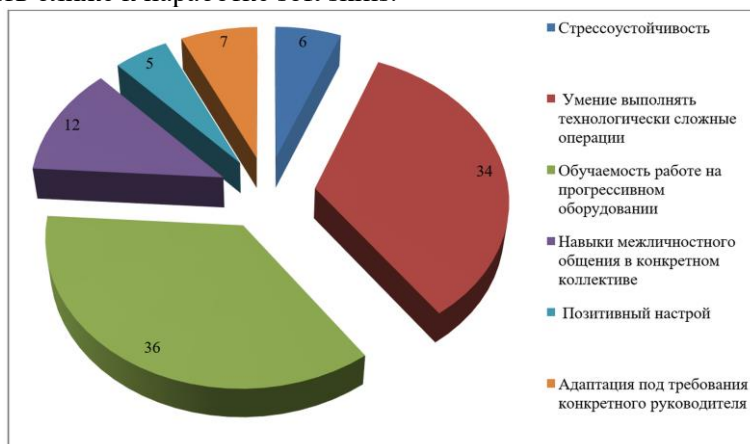


Рис. 2. Диаграмма множественных ответов на вопрос о приобретаемых характеристиках
Fig. 2. Multiple choice chart for the question about acquired characteristics

Показателем и результатом ответов на вопрос «Согласны ли Вы, что для успешности в профессии и повышения конкурентоспособности на рынке труда современный человек должен периодически работать под руководством наставника, то есть перенимать опыт более результативных, профессионально успешных коллег и применять его на практике в профессиональной среде?» – 100% согласие респондентов.

Так, для определения преимуществ практического применения технологии наставничества для наставляемого в разработанной анкете значился вопрос «Выберите наиболее соответствующий Вашему мнению балл на шкале между двумя полярными понятиями «важно/неважно» при рассмотрении вопроса о том, насколько способствует работа с наставником достижению этих значимых критериев». Результаты представлены в Таблице 1 и в комментариях не нуждаются.

Одновременно для определения преимуществ практического применения технологии наставничества для наставника в разработанной анкете значился вопрос «Выберите наиболее соответствующий Вашему мнению балл на шкале между двумя полярными понятиями «важно/неважно» при рассмотрении вопроса о том, насколько способствует работа наставником достижению важных для него критериев». Результаты представлены в Таблице 2.

Таблица 1. Распределение результатов вопроса на семантический дифференциал по 6 критериям для наставляемого (чел/%)

Table 1. Distribution of the results of the question on the semantic differential according to 6 criteria for the supervised person (people/%)

Критерии	НЕВАЖНО / ВАЖНО				
	1	2	3	4	5
рост заработной платы	16/16,7%		16/16,7%	16/16,6%	48/50%
возможность карьерного роста				64/66,7%	32/33,3%
формирование социально-психологического климата в коллективе			16/16,7%	50%	32/33,3%
адаптация под конкретные условия труда			16/16,7%	48/50%	32/33,3%
возможность самореализации			32/33,3%	32/33,3%	32/33,4%
быстрое овладение технологическими тонкостями				48/50%	48/50%

Таблица 2. Распределение результатов вопроса на семантический дифференциал по 6 критериям для наставника (чел/%)

Table 2. Distribution of the results of the question on the semantic differential according to 6 criteria for the mentor (people/%)

Критерии	НЕВАЖНО / ВАЖНО				
	1	2	3	4	5
рост заработной платы				48/50%	48/50%
возможность карьерного роста	16/16,7%			48/50%	32/33,3%
формирование социально-психологического климата в коллективе			16/16,7%	48/50%	32/33,3%
получение новых знаний от подопечного			32/33,3%	32/33,3%	32/33,4%
возможность самореализации			16/16,7%	48/50%	32/33,3%
получение новых знаний при подготовке к взаимодействию с подопечным			16/16,7%	32/33,3%	32/33,3%

Таким образом, можно подчеркнуть такие особенности реализации наставничества в угольной отрасли, как:

1. поддержка новичков: молодым работникам предоставляются опытные наставники, помогающие освоить технику безопасного ведения работ, правильно эксплуатировать оборудование и минимизировать технологические риски и реализоваться как управленцу;
2. передача профессионального опыта: более квалифицированные специалисты делятся своими знаниями и методами эффективной добычи угля, улучшения производственных процессов и минимизации затрат;
3. улучшение рабочих показателей: наставники контролируют соблюдение технологических регламентов, проводят регулярные проверки горно-шахтного и прочего технологического оборудования и способствуют формированию навыков по обнаружению и своевременному устранению неисправностей;
4. минимизация рисков травматизма: наличие опытных наставников снижает вероятность ошибок начинающих сотрудников, предотвращая несчастные случаи и повышая общий уровень безопасности производства;
5. формирование корпоративной культуры: система наставничества укрепляет чувство принадлежности к коллективу, развивает дух взаимопомощи и сотрудничества среди работников предприятия;

До недавнего времени институт наставничества существовал преимущественно стихийно, формируясь естественным образом внутри коллективов и организаций без специальной нормативной регламентации. Однако в последние несколько лет государство стало уделять больше внимания вопросам наставничества [15], признавая его важную роль в профессиональном становлении молодого поколения, повышении квалификационного уровня сотрудников и сохранении преемственности традиций и культурного наследия.

5 Conclusion / Заключение

Подчеркивая значение применения данной технологии для каждой из сторон, следует сказать, что результатом этого взаимовыгодного взаимодействия для наставника является укрепление его авторитета в коллективе и социальной самореализации, дополнительное материальное вознаграждение и моральное удовлетворение; для молодого сотрудника появляется возможность поиска себя и профессиональной социализации в бизнес-сообществе через профессиональное самосовершенствование; для предприятия-работодателя – рост производительности труда и финансового результата в качестве материальной составляющей, а также повышение имиджа организации в бизнес-среде и социальной ответственности перед государством и обществом; для общества и государства – снижение непроизводительных расходов на профессиональное обучение и подготовку квалифицированных кадров для отраслей и сфер экономики, нацеленных на высокие результаты труда и общий успех.

Список источников

1. Указ Президента РФ от 27 июня 2022 г. № 401 «О проведении в РФ Года педагога и наставника».
2. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ.
3. Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 N 1264-р «Об утверждении Концепции развития наставничества в РФ на период до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации».
4. Письмо Минпросвещения России от 23.01.2020 N МП-42/02 «О направлении целевой модели наставничества и методических рекомендаций».
5. Твердохлебова Т.В., Иванчук А.О., Левченко Л.В. Институт наставничества в системе корпоративного обучения // Экономика и управление народным хозяйством. – 2021. – № 11(204). – С. 165-170.
6. Прокофьев А.В. Научное руководство и академическое наставничество: этические аспекты // Ведомости прикладной этики. – 2019. – № 53. – С. 25-44.
7. Аладышева В., Артеменко Е. Следуй за наставником! // Учебная газета высшей школы журналистики и массовых коммуникаций СПбГУ. № 4 (443) от 7 апреля 2023 // URL: https://jf.spbu.ru/upload/files/file_1680878168_8096.pdf (дата обращения: 19.01.2026).
8. Базовый центр подготовки кадров / Национальное агентство развития квалификаций. URL: <https://bc-nark.ru/> (дата обращения: 19.01.2026).
9. Приказ Следственного комитета РФ от 29 марта 2011 года N 42 «Об утверждении Положения об организации наставничества в системе Следственного комитета РФ».
10. Гурьянов С. Прокачать скилл: как выучиться за счет работодателя // Известия. 6 мая 2023. URL: <https://iz.ru/1508962/sergei-gurianov/prokachat-skill-kak-vyuchitsia-za-schet-rabotodatelia> (дата обращения: 19.01.2026).

11. Кулецкий К. В., Рудаков М. Л., Большунова О. М. Наставничество на угледобывающих предприятиях: перспективы в области охраны труда // Горный информационно-аналитический бюллетень. – 2021. - №9. – С. 145-158.
12. Кузбассразрезуголь: информационный проект «Строим карьеру с наставником». 2025. URL: <https://vk.com/kuzbassrazrezugol> (дата обращения: 19.01.2026).
13. АО «Стройсервис»: официальный сайт. URL: <https://stroyservis.com> (дата обращения: 19.01.2026).
14. Верчагина И.Ю., Чупрякова А.Г., Григашкина С.И., Меркурьев В.В. Профессионально-поведенческий профиль студенческой молодежи Кемеровской области-Кузбасса: аналитика состояния и рисков // Управленческий учет. – 2025. – №2. – С.48-59.
15. Центр обучения наставничеству в РФ: официальный сайт. URL: <https://xn--80aabganbxdx2ccbdtg5ay-fejgip3c6a1s.xn--p1ai/> (дата обращения: 19.01.2026).

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© 2025 Авторы. Издательство Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева. Эта статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Авторы

Верчагина Ирина Юрьевна – кандидат исторических наук, доцент
Филиал Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева
652644, Кемеровская область – Кузбасс, г. Белово, пгт. Инской, ул. Ильича, 32 А
e-mail: viy.77@mail.ru

Григашкина Светлана Ивановна – кандидат экономических наук
Кемеровский государственный университет
650000, г. Кемерово, ул. Красная, 6
e-mail: grigashkina_si@mail.ru

Чупрякова Алена Григорьевна – кандидат экономических наук
Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева
650000, г. Кемерово, ул. Весенняя, 28
e-mail: chupryakovaag@kuzstu.ru

References

1. Ukaz Prezidenta RF ot 27 iyunya 2022 g. № 401 «O provedenii v RF Goda pedagoga i nastavnika» [Decree of the President of the Russian Federation of June 27, 2022 No. 401 "On holding the Year of the Teacher and Mentor in the Russian Federation"].
2. Trudovoj kodeks RF ot 30.12.2001 N 197-FZ [Labor Code of the Russian Federation of December 30, 2001 No. 197-FZ].
3. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 21.05.2025 N 1264-r «Ob utverzhdenii Konceptii razvitiya nastavnichestva v RF na period do 2030 goda i plana meropriyatij po ee realizacii» [Order of the Government of the Russian Federation of May 21, 2025 No. 1264-r "On approval of the Concept for the Development of Mentoring in the Russian Federation through 2030 and the action plan for its implementation"].
4. Pis'mo Minprosveshcheniya Rossii ot 23.01.2020 N MR-42/02 «O napravlenii celevoj modeli nastavnichestva i metodicheskikh rekomendacij» [Letter of the Ministry of Education of Russia dated January 23, 2020 No. MR-42/02 "On the direction of the target mentoring model and methodological recommendations"].
5. Tverdohlebova T.V., Ivanchuk A.O., Levchenko L.V. Institut nastavnichestva v sisteme korporativnogo obucheniya [Mentoring Institute in the Corporate Training System]. *Ekonomika i upravlenie narodnym hozyajstvom = Economics and Management of the National Economy*. 2021. Vol. 11(204). pp. 165-170.
6. Prokofev A.V. Nauchnoe rukovodstvo i akademicheskoe nastavnichestvo: eticheskie aspekty [Scientific supervision and academic mentoring: ethical aspects]. *Vedomosti prikladnoj etiki*. 2019. Vol. 53. pp. 25-44.
7. Aladysheva V., Artyomenko E. Sleduj za nastavnikom! [Follow your mentor!]. Educational newspaper of the Higher School of Journalism and Mass Communications of St. Petersburg State University. № 4 (443) ot 7 aprelya 2023 // URL: https://jf.spbu.ru/upload/files/file_1680878168_8096.pdf (last access: 19.01.2026).
8. Bazovyy centr podgotovki kadrov / Nacional'noe agentstvo razvitiya kvalifikacij [Basic center for personnel training // National agency for the development of qualifications]. URL: <https://bc-nark.ru/> (last access: 19.01.2026).
9. Prikaz Sledstvennogo komiteta RF ot 29 marta 2011 goda N 42 «Ob utverzhdenii Polozheniya ob organizacii nastavnichestva v sisteme Sledstvennogo komiteta RF» [Order of the Investigative Committee of the Russian Federation of March 29, 2011 N 42 "On approval of the Regulation on the organization of mentoring in the system of the Investigative Committee of the Russian Federation"].

10. Gur'yakov S. Prokachat' skill: kak vyuchit'sya za schet rabotodatel'ya [Pump up a skill: how to learn at the employer's expense]. Izvestiya. 6 May 2023. URL: <https://iz.ru/1508962/sergei-gurianov/prokachat-skill-kak-vyuchitsia-za-schet-rabotodatelia> (last access: 19.01.2026).
11. Kuleckij K. V., Rudakov M. L., Bol'shunova O. M. Nastavnichestvo na ugledobyvayushchih predpriyatiyah: perspektivy v oblasti ohrany truda [Mentoring at coal mining enterprises: prospects in the field of occupational safety]. GIAB. 2021. Vol. 9. pp. 145-158.
12. Kuzbassrazrezugol': informacionnyj proekt «Stroim kar'eru s nastavnikom» [Kuzbassrazrezugol': information project "Building a Career with a Mentor"]. 2025. URL: <https://vk.com/kuzbassrazrezugol> (last access: 19.01.2026).
13. AO «Strojservis»: oficial'nyj sajt [JSC Stroyservis: official website]. URL: <https://strojservis.com> (last access: 19.01.2026).
14. Verchagina I.Yu., Chupryakova A.G., Grigashkina S.I., Merkur'ev V.V. Professional'no-povedencheskij profil' studentcheskoj molodezhi Kemerovskoj oblasti-Kuzbassa: analitika sostoyaniya i riskov [Professional and behavioral profile of student youth of the Kemerovo Region-Kuzbass: analysis of the state and risks]. Upravlencheskij uchyot = Management accounting. 2025. Vol. 2. pp. 48-59.
15. Centr obucheniya nastavnichestvu v RF: oficial'nyj sajt [Mentoring Training Center in the Russian Federation: official website]. URL: <https://xn--80aabganbxd2ccb5ayfejgip3c6a1s.xn--p1ai/> (last access: 19.01.2026).

Conflicts of Interest

The authors declare no conflict of interest.

© 2025 The Authors. Published by T. F. Gorbachev Kuzbass State Technical University. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Authors

Irina Verchagina – PhD in History, Associate Professor
Belovo branch of T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University
652644, Kemerovo Region – Kuzbass, Belovo, Inskoy settlement, Ilyicha Street, 32A
e-mail: viy.77@mail.ru

Svetlana Grigashkina – PhD in Economics
Kemerovo State University
650000, Kemerovo, Krasnaya Street, 6
e-mail: grigashkina_si@mail.ru

Alena Chupryakova – PhD in Economics
T.F. Gorbachev Kuzbass State Technical University
650000, Kemerovo, Vesennaya Street, 28
e-mail: chupryakovaag@kuzstu.ru

