

УДК 005.963.2:331.108

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2050>

Шифр специальности ВАК: 5.2.3



Хоторнский эффект в современном наставничестве: как вовлеченность и доверие формируют социальный капитал организаций

Э.Б. Селецкий¹, О.П. Недоспасова²✉

¹Счетная палата Полевского муниципального округа Свердловской области,
Российская Федерация, г. Полевской

²Национальный исследовательский Томский государственный университет,
Российская Федерация, г. Томск

✉olgaeconomy@mail.ru

Аннотация. Актуальность. Актуальность развития системы наставничества обусловлена кадровым кризисом и демографическими вызовами. Авторы проводят комплексный анализ факторов, влияющих на эффективность наставничества, с опорой на исторический пример Хоторнского эксперимента (1924–1932 гг.), который впервые продемонстрировал значение социально-психологических аспектов в повышении производительности труда. **Цель:** анализ актуальности и эффективности системы наставничества в современных социально-экономических условиях, а также исследование влияния социально-психологических факторов на решение молодых специалистов оставаться на предприятиях после окончания обучения. **Методы:** на основе эмпирического исследования, проведенного на предприятиях группы Новолипецкого металлургического комбината (НЛМК) в 2022–2024 гг., авторы выявляют ключевые условия, способствующие закреплению молодых специалистов на производстве. В исследовании принимали участие 60 студентов выпускного курса учреждений высшего и среднего профессионального образования и их наставники. Они оценивали значимость различных факторов (по 9-балльной шкале), влияющих на решение молодых людей остаться на предприятии после окончания обучения. **Результаты:** для студентов наиболее важны профессионализм наставника (1-е место), его терпение (2-е место) и комфортная атмосфера в коллективе (5-е место). Наставники выделили прежде всего социальные гарантии и финансовые стимулы. Выводы статьи подтверждают, что эффективное наставничество требует не только передачи профессиональных навыков, но и создания благоприятной психологической среды. Работа представляет практическую ценность для HR-менеджеров и руководителей предприятий, демонстрируя, что инвестиции в социально-психологические аспекты труда могут стать решающим фактором в борьбе с кадровым дефицитом.

Ключевые слова: наставничество, Хоторнский эксперимент, трудовой потенциал, социально-психологические факторы, мотивация персонала, эффективность труда, молодые специалисты, кадровый дефицит

Для цитирования: Селецкий Э.Б., Недоспасова О.П. Хоторнский эффект в современном наставничестве: как вовлеченность и доверие формируют социальный капитал организаций. *Векторы благополучия: экономика и социум*, 2026, т. 54, № 1, с. 49–64. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2050>

Конфликт интересов: отсутствует.

UDC 005.963.2:331.108

<https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2050>

The Hawthorne effect in contemporary mentoring: how engagement and trust shape organizational social capital

E.B. Seletsky¹, O.P. Nedospasova²✉

¹*Accounts Chamber of the Polevsk Municipal District of the Sverdlovsk Region,
Polevsk, Russian Federation*

²*National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation*

✉olgaeconomy@mail.ru

Abstract. Relevance. Personnel crisis and demographic challenges. The authors conduct a comprehensive analysis of the factors influencing the effectiveness of mentoring, based on the historical example of the Hawthorne Experiment (1924–1932), which first demonstrated the importance of socio-psychological aspects in increasing labor productivity. **Aim.** To analyze the relevance and effectiveness of the mentoring system in modern socio-economic conditions, as well as to study the influence of socio-psychological factors on the decision of young professionals to stay at enterprises after graduation. **Methods.** Based on an empirical study conducted at the enterprises of the Novolipetsk Iron and Steel Works group in 2022–2024, the authors identify the key conditions contributing to the retention of young professionals in production. The study involved 60 final-year students of higher and secondary vocational education institutions and their mentors. They assessed the importance of various factors (on a 9-point scale) influencing the decision of young people to stay at the enterprise after completing their studies. **Results.** The results showed that the important factors for students are the mentor's professionalism (1st place), his patience (2nd place) and a comfortable atmosphere in the team (5th place). Mentors primarily highlighted social guarantees and financial incentives. The findings of the article confirm that effective mentoring requires not only the transfer of professional skills, but also the creation of a favorable psychological environment. The work is of practical value for HR managers and enterprise executives, demonstrating that investments in the socio-psychological aspects of work can become a decisive factor in the fight against personnel shortages.

Keywords: mentoring, Hawthorne experiment, labor potential socio-psychological factors, employee motivation, labor efficiency, young professionals, labor shortage

For citation: Seletsky E.B., Nedospasova O.P. The Hawthorne effect in contemporary mentoring: how engagement and trust shape organizational social capital. *Journal of Wellbeing Technologies*. 2026, vol. 54, no. 1, pp. 49–64. <https://doi.org/10.18799/26584956/2026/1/2050>

Conflict of interest: There is no conflict of interest

Введение

В последние годы Россия столкнулась с беспрецедентным дефицитом квалифицированных кадров: 60 % промышленных и 80 % всех российских предприятий испытывают острую нехватку персонала, особенно критичную в машиностроении и химической промышленности [1]. Этот кризис усугубляется историческим минимумом уровня безработицы в РФ, превратившим рынок труда в рынок соискателя и обострившим конкуренцию работодателей (табл. 1).

Важно отметить, что «кадровый голод» в промышленности – глобальный тренд. Согласно прогнозу McKinsey Global Institute, к 2025 г. дефицит работников с техническим и профессиональным образованием в США может достигнуть 2,4 млн чел. [2], а 30 % предприятий ЕС по данным Eurostat за 2024 г. называют нехватку квалификаций ключевым барьером роста [3]. Однако применяемые в развитых странах решения (массовая автоматизация, цифровизация и

импорт рабочей силы) для России имеют бюджетные ограничения, связанные с санкционным давлением и миграционными барьерами.

Таблица 1. Динамика численности рабочей силы, занятых, уровня занятости и безработицы в РФ 2017–2024 гг.

Table 1. Dynamics of the labor force, employed, employment and unemployment rates in the Russian Federation 2017–2024

Показатели Indicators	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Численность рабочей силы, тыс. чел. Number of labor force, thousand people	76659,2	76629,6	75880,4	75466,2	75969,2	75632,4	76036,7	76104,7
Численность занятых, тыс. чел. Number of employed, thousand people	72677,6	72956,7	72392,5	71115,7	72297,9	72643,9	73636,2	74189,8
Уровень занятости, % Employment rate, %	59.5	59.8	59.4	58.3	59.3	59.7	60.8	61.4
Уровень безработицы, % Unemployment rate, %	6,6	6,1	6,5	7,8	6,4	5,2	4,2	3,5

Источник: составлено авторами по официальным данным Росстата¹.

Source: Compiled by the authors based on official data from Rosstat¹.

В этих условиях недооцененным инструментом преодоления дефицитов на рынке труда остается наставничество. Российский ренессанс наставничества, синтезирующий советский опыт, современные образовательные технологии и актуальные практики реализации государственно-частного партнерства, предлагает стратегию устойчивого воспроизводства человеческого капитала. Эта триада институционализирована Федеральным законом № 381-ФЗ, принятым в ноябре 2024 г., в котором закреплены статус наставника, доплаты и методическая поддержка участников данного движения [4]. В рамках национального проекта «Производительность труда» регулярно проводится конкурс «Лучшие практики наставничества» [5].

Философскую актуальность теме придает 100-летие Хоторнского эксперимента, доказавшего, что производительность труда определяется не столько технологиями, сколько качеством человеческих отношений и вовлеченностью [6]. Этот вывод стал методологическим фундаментом современного наставничества. Именно наставничество трансформирует абстрактный «человеческий капитал» в конкретные отношения поддержки, позволяя быстро восстанавливать компетенции без зависимости от внешнего рынка труда; снижать текучесть и затраты на подбор и обучение сотрудников; формировать незаменимый цифровизацией социальный капитал доверия [7]. Цель данной статьи заключается в анализе актуальности и эффективности системы наставничества в современных социально-экономических условиях, а также в исследовании влияния социально-психологических факторов на решение молодых специалистов оставаться на предприятиях после окончания обучения. Авторы опираются на результаты Хоторнского эксперимента, подчеркивая его значимость для понимания роли человеческих отношений и психологического климата в повышении производительности труда.

¹ Рынок труда, занятость и заработная плата. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения 14.08.2025).

Обзор литературы

В настоящее время в зарубежной и отечественной литературе представлено множество публикаций, посвященных теоретическим и практическим аспектам наставничества. В табл. 2 отражены различные подходы к определению ключевого термина исследования.

Таблица 2. Подходы к определению наставничества
Table 2. Approaches to defining mentoring

Номер источника Source number	Определение Definition
Российские авторы/Russian authors	
[8]	Инструмент двустороннего развития (как подопечного, так и наставника), обеспечивающий устойчивость профессиональной среды Tool for two-way development (both of the mentee and the mentor), ensuring the stability of the professional environment
[9]	Система обучения персонала непосредственно на рабочем месте, при которой более опытный сотрудник передает свои знания, опыт и собственные технологии работы стажеру System of training personnel directly at the workplace, in which a more experienced employee transfers his knowledge, experience and his own work technologies to a trainee
[10]	Способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области Method of transferring knowledge, skills and abilities from a more experienced employee to a less experienced one in a particular subject area
[11]	Перспективная альтернатива формальным моделям повышения квалификации, сочетающая элементы тьюторства, коучинга и профессионального диалога Promising alternative to formal models of professional development, combining elements of tutoring, coaching and professional dialogue
[12]	Процесс неофициальной передачи знания, социального капитала и психосоциальной поддержки, воспринятой реципиентом как релевантной для работы, карьеры или профессионального развития Informally transferring knowledge, social capital and psychosocial support that is perceived by the recipient as relevant to work, career or professional development
[13]	Динамичный процесс взаимного развития, играющий критическую роль в непрерывном профессиональном образовании и кадровом обеспечении современных отраслей Dynamic process of mutual development that plays a critical role in continuous professional education and staffing of modern industries
[14]	Пролонгированная деятельность, направленная на оказание помощи и поддержки человеку, оказавшемуся в ситуации затруднения Long-term activity aimed at providing assistance and support to a person who finds himself in a difficult situation
[15]	Культурно-историческая и воспитательная категория, имеющая глубинный социальный и нравственный смысл, который предшествовал современному пониманию наставничества как корпоративного или образовательного инструмента Cultural, historical and educational category with deep social and moral meaning that preceded the modern understanding of mentoring as a corporate or educational tool
[16]	Целенаправленное партнёрство наставника и наставляемого, основанное на взаимном доверии и ответственности, что ведёт к обучению и развитию Purposeful mentor-mentee partnership based on mutual trust and accountability that leads to learning and development
[17]	Современный педагогический инструмент (технология), который системно применяется для комплексного развития будущего специалиста Modern pedagogical tool (technology) that is systematically applied for the comprehensive development of a future specialist
Зарубежные авторы/Foreign authors	
[18]	Формальные, назначенные организацией отношения, где опытный сотрудник целенаправленно способствует профессиональному и личностному развитию подопечного Formal, organization-appointed relationship in which an experienced employee specifically promotes the professional and personal development of a mentee

[19]	Неформальный процесс обмена знаниями, социальным опытом и психологическая поддержка, получаемая обучаемым в работе, карьере и профессиональном развитии Informal process of sharing knowledge, social experience and psychological support received by the learner in work, career and professional development
[20]	Структурированный, целенаправленный и организационно-опосредованный процесс развития профессиональных отношений между опытным и начинающим специалистом, который является предметом управления и оценки со стороны учреждения Structured, purposeful and organizationally mediated process of developing professional relationships between an experienced and a novice specialist, which is the subject of management and assessment by the institution
[21]	Существенная помощь персоналу, нуждающемуся в перспективном видении своих будущих возможностей Essential assistance to staff who need a forward-looking vision of their future possibilities
[22]	Многоуровневый процесс, оказывающий трансформационное влияние на карьеру, личностное развитие и организационную эффективность Multi-level process that has a transformative impact on careers, personal development and organizational effectiveness
[23]	Осознанный двусторонний процесс, где подопечный выступает архитектором своего профессионального роста, а не пассивным получателем знаний Conscious, two-way process where the mentee is the architect of his or her own professional growth rather than a passive recipient of knowledge
[24]	Стратегический, основанный на взаимной выгоде социальный обмен, который ломает традиционные корпоративные иерархии для достижения конкретных организационных целей Strategic, mutually beneficial social exchange that breaks down traditional corporate hierarchies to achieve specific organizational goals
[25]	Наиболее экономически эффективный и устойчивый метод поддержки и развития талантов в организации The most cost-effective and sustainable method of supporting and developing talent in an organization
[26]	Демократичный и горизонтальный процесс, где главный капитал наставника – не должность, а лично и профессионально обоснованное доверие со стороны подопечного Democratic and horizontal process, where the mentor's main asset is not the position, but the personal and professionally justified trust of the mentee
[27]	Стратегический инвестиционный инструмент в бизнесе, эффективность которого доказывается через сравнительный анализ карьерных траекторий сотрудников Strategic investment tool in business, the effectiveness of which is proven through a comparative analysis of the career trajectories of employees

Представленные в таблице определения демонстрируют широкий спектр взглядов на феномен наставничества, отражают его многогранность и эволюцию. Анализ показывает, что если ранние определения наставничества [8, 9, 18, 19] акцентировали внимание прежде всего на его инструментальной функции (как системе обучения), то современные трактовки [15–17, 24–27] подчеркивают его социально-реляционную природу как процесса неофициальной передачи социального капитала, под которым в научном сообществе принято понимать совокупность реальных или потенциальных ресурсов, вытекающих из обладания устойчивой сетью институционализированных отношений, обусловленных взаимным знакомством, признанием, принадлежностью, членством в группе [28]. Важно отметить, что значительная часть определений наставничества (более 2/3) прямо или косвенно включает компонент доверия, в них отмечается трансформация наставничества от однонаправленной модели (передачи знаний) к взаимной вовлеченности наставника и его подопечного.

Представленные определения демонстрируют три уровня влияния наставничества на социальный капитал организации:

1) *микроуровень* – развитие индивидуального социального капитала через психосоциальную поддержку [12];

2) *мезоуровень* – создание организационного капитала через устойчивость профессиональной среды [8];

3) *макроуровень* – формирование отраслевого капитала² через кадровое обеспечение современных отраслей [13].

Приведенные определения сходятся в двух ключевых аспектах. Во-первых, они описывают наставничество как процесс передачи знаний и практического опыта от наставника к подопечному. Во-вторых, подчёркивают, что этот процесс происходит в рабочем контексте и направлен на профессиональный рост обучаемого: адаптацию, раскрытие его потенциала или карьерное продвижение. Отметим также, что подавляющее большинство определений фокусируются исключительно на пользе для подопечного и/или организации. Лишь несколько из названных авторов (Е. Климов, Э. Зеер, Л.Закари и Л. Фишлер) подчеркивают двустороннее развитие, затрагивают мотивацию и выгоды не только для подопечного, но и для наставника, что является важнейшим фактором успеха программ наставничества.

Особенно ценной в контексте цели данной статьи представляется мысль Э.Ф. Зеера о том, что через взаимодействие с наставником у обучающегося формируется «целостный образ профессии», включая её ценности, нормы и будущие траектории роста [13]. По мнению этого автора, наставник выступает как «источник эмоциональной поддержки и стимула к развитию», помогая преодолевать кризисы профессионального становления. При этом наставничество обеспечивает «непосредственное включение в реальную деятельность», что ускоряет освоение профессиональных компетенций.

Отметим важность для данного исследования взгляда на наставничество Р.А. Ноя [18]. Автор эмпирически доказал ценность формального (назначенного) наставничества в организационном контексте и выделил ключевые критерии его эффективности: 1) совместимость (сходство ценностей и рабочих стилей); 2) организационная поддержка (выделенное время, ресурсы); 3) мотивация наставника (внутреннее вознаграждение важнее материального). Ученый разработал шкалу оценки успешности наставничества, состоящую из семи показателей (включая психосоциальную поддержку и карьерный спонсоринг). Не менее значимо и то, что он выявил так называемый «эффект перехода»: 68 % формальных отношений между наставником и его подопечным трансформируются в неформальные при длительности более 1 года.

Таким образом, представленные определения раскрывают наставничество как сложный, многомерный феномен, эволюционирующий от простой передачи навыков на рабочем месте к комплексному процессу взаимного развития, затрагивающему профессиональные, личностные и карьерные аспекты, акцентируют внимание на возрастающей роли активности подопечного и признание ценности наставничества для обеих сторон отношений и организации в целом. Обобщая представленные точки зрения, можно сказать, что наставничество – это не просто инструмент развития, а ключевой процесс создания социального капитала. Оно закрепляет в организационной практике доверие и взаимную вовлеченность, что делает неизбежным переход от традиционных HR-практик к более социально ориентированным.

Методология исследования

Теоретико-методологической основой данного исследования послужили принципы и выводы Хотторнского эксперимента (1924–1932 гг.), продемонстрировавшего значимость социально-психологических факторов (внимание руководства, групповая динамика, ощущение

² Термин «отраслевой капитал» используется в данном исследовании как аналитическая категория для обозначения совокупности ключевых компетенций, технологических активов и институциональных связей, сосредоточенных в рамках конкретной отрасли. Он представляет собой агрегированную характеристику стратегических ресурсов, которыми обладают фирмы-участники и отраслевые институты (ассоциации, кластеры), что определяет общий конкурентный потенциал и траекторию развития той или иной отрасли на рынке [29].

собственной значимости) на производительность труда вне зависимости от изменений физических условий труда. Данный классический опыт задает рамку для анализа роли неформальных, психологических аспектов в современной системе наставничества.

Целью эмпирической части исследования являлась количественная оценка влияния комплекса производственных, социально-экономических и психолого-педагогических факторов на ключевой результирующий показатель – намерение студента-выпускника закрепиться на предприятии после завершения обучения.

Дизайн исследования. Для достижения поставленной цели был применен метод анкетирования с последующим причинно-следственным анализом на основе разработанной авторами матрицы влияния. Выборка из 60 пар «наставник–ученик» ($N = 120$ респондентов) была сформирована из общего массива участников программы наставничества на АО «НЛМК». Охват выборки составил более 70 % от целевой внутрикорпоративной генеральной совокупности, что позволяет считать её репрезентативной для анализа данной конкретной программы и делать выводы применительно к объекту исследования. При этом авторы учитывают, что репрезентативность для более широких совокупностей (например, всех промышленных предприятий России) требует увеличения объёма и стратификации выборки, что является задачей будущих исследований.

Инструментарий и процедура. На основе экспертных интервью, чек-листов супервизии и мозговых штурмов были идентифицированы 25 факторов (X), гипотетически влияющих на результирующий показатель (Y) – «Решение остаться на предприятии». Респонденты оценивали степень значимости каждого по 10-бальной шкале (от 0 до 9), где 0 – «абсолютно неважно», 9 – «критически важно». Результирующему показателю Y , исходя из его стратегической важности для предприятия, был присвоен максимальный вес (9 баллов).

Метод анализа данных. Для определения степени влияния каждого фактора X_i на результат Y использовался метод взвешенной оценки: индивидуальный балл, присвоенный респондентом фактору X_i умножался на вес показателя Y (9 баллов). Таким образом, максимально возможный балл влияния для одного респондента составлял 81. Для отсева наименее значимых факторов был применен принцип Парето: для дальнейшего анализа учитывались только те факторы, суммарный балл влияния которых по всей выборке превышал 65 % от максимально возможного (3900 баллов для 60 респондентов). Данный порог был установлен эмпирически для фокусировки на наиболее значимых переменных. Полученные данные были ранжированы для выявления приоритетов в группах «наставники» и «ученики».

Критическая оценка метода. Необходимо отметить, что использованный метод, несмотря на свою наглядность, обладает рядом ограничений:

- сила влияния фактора основана на субъективном восприятии респондентов, а не на объективных данных о текущей;
- в основу анализа было заложено допущение о выполнимости принципа Парето для данной выборки;
- ранжирование действительно выявляет структуру предпочтений, но не позволяет установить статистически значимые корреляции между факторами.

Для понимания роли человеческих отношений и психологического климата в повышении производительности труда было решено опереться на результаты Хоторнского эксперимента, проводившегося с 1924 г. на заводе по производству телефонов Western Electric Company в Хоторне, пригороде Чикаго, куда руководство предприятия пригласило группу ученых (психологов и социологов) во главе с Элтоном Майо³ для решения проблемы производительности

³ Элтон Мейо (1880–1949 гг.) – американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений».

труда. Исследователи составили список факторов, которые, вероятно, влияли на производительность труда:

- освещенность рабочего места;
- оплата труда;
- перерывы в работе;
- продолжительность рабочего дня и т. д.

Всего было проведено несколько этапов эксперимента, на каждом из которых ученые получили различные результаты. Кроме экспериментов с освещением и другими физическими условиями труда, ученые также проводили интервью со всеми работниками фабрики, интересовались их деятельностью, спрашивали их мнения. Условия постоянно менялись, подбирались оптимальные, при которых производительность труда может достичь максимума [30]. В ходе серии экспериментов было установлено, что условия труда и материальное поощрение являются важной составляющей повышения производительности труда, однако они имеют меньшее значение, чем чувство собственной значимости человека, осознание его причастности к чему-то важному. Люди, участвующие в эксперименте, чувствовали внимание к себе со стороны руководства, что стимулировало их работать лучше, а хорошие отношения внутри коллектива повышали результативность производства. По итогам своих экспериментов Элтон Мэйо ввел понятие «точек взаимодействия, которые изменяют групповую производительность».

В адрес ученых, проводивших данный эксперимент, было немало критики [31], которая относилась прежде всего к его методологии (отсутствие контрольных групп, статистические ошибки, предвзятая интерпретация данных, этические вопросы и др.). Однако его результаты стали весьма полезными для дальнейших исследований в области психологии труда, промышленной психологии и социальной психологии.

С января 2022 г. по июль 2024 г. было проведено исследование на предприятиях АО «НЛМК-Урал», ООО «НЛМК-Метиз» и ООО «НЛМК-Калуга». Целью исследования была оценка влияния наставничества на решение студентов выпускных курсов образовательных учреждений среднего профессионального и высшего образования остаться работать на предприятии после окончания обучения. В фокусе исследования находились:

- востребованность психолого-педагогической подготовки наставников;
- ключевые точки взаимодействия в паре «наставник–подопечный»;
- влияние производственных и социально-психологических факторов на карьерное решение студента.

В исследовании приняли участие 60 пар респондентов: 60 наставников и 60 студентов Ревдинского многопрофильного колледжа. Для изучения причинно-следственных связей между профессиональными и личностными качествами наставника, условиями на производстве и решением студента была разработана специальная матрица причин X (табл. 3).

Формирование перечня входных переменных – причин X осуществлялось в несколько этапов:

1. *Квалификационный этап* – проведение тренингов-мозговых штурмов с наставниками для идентификации потенциально значимых факторов.

2. *Инструментарий* – для структурирования данных использовался комплекс аналитических инструментов:

- диаграммы Исикавы («рыбья кость») для выявления и категоризации факторов;
- чек-лист супервизии процесса обучения (для наставников и студентов);
- экспертный лист оценки важности компетенций наставника (на основе проекта профстандарта «Наставник»);
- анкета для самооценки компетенций наставника.

В результате был сформирован список из 25 входных переменных X , гипотетически влияющих на результат Y .

Процедура оценки и отбора значимых факторов была следующей:

- важность каждого фактора X оценивалась по 9-балльной шкале (где 0 – отсутствие влияния, 9 – максимальное влияние);
- выходной результат Y – «Решение студента остаться на предприятии» – также был оценен максимальным весом в 9 баллов;
- для каждого фактора был рассчитан обобщенный показатель влияния как произведение его собственного веса на важность результата Y ;
- для исключения малозначимых факторов и концентрации на наиболее влиятельных был применен принцип Парето (80/20), согласно которому 20 % ключевых входов определяют 80 % результата.

Для определения порога статистической значимости факторов был проведен следующий расчет:

- максимально возможный балл для одного фактора от одного респондента – 9 (макс. вес фактора) $\times$ 9 (макс. вес результата Y) = 81;
- с учетом принципа Парето значимый вклад фактора составляет 80 % от максимума – $81 \times 0,8 = 64,8 \approx 65$ баллов (с округлением).

Поскольку в опросе участвовало 60 человек, общий «проходной балл» для признания фактора статистически значимым был установлен на уровне: 65 баллов $\times$ 60 человек = 3900.

Таким образом, только те входные переменные X , суммарный обобщенный показатель влияния которых по всем респондентам превысил 3900, были признаны оказывающими существенное воздействие на решение студента остаться на предприятии.

Результаты эксперимента

Результаты эксперимента представлены в табл. 3, 4. Отметим, что значения в столбцах «рейтинг» заполнены только для тех факторов, которые были выделены респондентами (как наставниками, так и студентами) как значимые, они оценивались по 10-балльной шкале (от 1 до 10), где 1 – «наименее важно», 9 – «критически важно».

Анализ полученных результатов позволил выявить иерархию значимости факторов, влияющих на решение студентов о трудоустройстве на предприятие после окончания обучения.

Студенты среди наиболее значимых условий, напрямую связанных с фигурой наставника и социальной средой предприятия, принимаемых в расчет при принятии решения о трудоустройстве на предприятии, выделяют:

- профессионализм, знания и практический опыт наставника;
- личностные качества наставника, такие как терпение и способность к эмпатии;
- отношение руководства к наставнику (что косвенно формирует его авторитет в глазах подопечного);
- комфортную психологическую атмосферу в коллективе (социально-производственную среду).

Данные приоритеты полностью соответствуют психолого-педагогической модели эффективного наставничества, где профессиональная компетентность сочетается с созданием поддерживающей среды.

В ходе эксперимента был выявлен ряд областей согласия и рассогласования между оценками студентов и наставников. Говоря о совпадении точек зрения, отметим, что и студенты, и наставники единогласно включают комфортную обстановку в коллективе в топ-5 наиболее важных факторов, подтверждая критическую роль социально-психологического климата в адаптации и удержании молодых специалистов. Говоря о расхождениях в приоритетах, обратим внимание на то, что наставники склонны придавать большее значение финансово-социальным факторам (социальный пакет, гарантии), помещая их на 2-е, 3-е и 5-е места в своем рейтинге. Студенты, напротив, не включили эти факторы в первую десятку, сконцентрировавшись на непосредственном процессе профессионального развития и отношениях с наставником, что может объясняться отсутствием непосредственного опыта и долгосрочного планирования.

Таблица 3. Результаты опроса наставников и студентов о влиянии различных условий на решение обучаемого остаться на предприятии

Table 3. Results of a survey of mentors and students on the effect of various conditions on the student's decision to stay at the enterprise

Факторы-условия (X) Conditional factors (X)	Наставники (баллы) Mentors (points)	Рей- тинг Rating	Студенты (баллы) Students (points)	Рей- тинг Rating
Открытость в общении наставника Openness in communication of the mentor	3552	–	3924	9
Опыт и знания наставника Experience and knowledge of the mentor	3536	–	4356	3
Терпение наставника/Patience of the mentor	3312	–	4500	2
Умение наставника доступно объяснять Ability of the mentor to explain clearly	3700	8	4140	6
Доброжелательность наставника/Friendliness of the mentor	3672	10	3924	9
Подготовленность ученика – теоретическая Preparedness of the student – theoretical	2472	–	3780	–
Подготовленность ученика – физиологическая Preparedness of the student – physiological	3196	–	3780	–
Профессионализм наставника Professionalism of the mentor	3660	–	4536	1
Загруженность, занятость, график работы наставника Workload, employment, work schedule of the mentor	2520	–	2988	–
Условия работы на участке (цехе) Working conditions on the site (shop)	3692	9	3132	–
Состояние оборудования/Condition of the equipment	3700	8	3168	–
Качественный инструмент/Quality tool	3636	–	3924	9
Подход руководства к наставничеству как к процессу, сочетающему обучение и воспитание Managerial approach to mentoring as a process combining professional training and personal development	3768	6	3960	8
Отношение руководства к наставнику Attitude of the management to the mentor	3624	–	4320	4
Способность наставника заинтересовать, мотивировать ученика Ability of the mentor to interest and motivate the student	3944	4	3816	10
Комфортная обстановка в коллективе Comfortable atmosphere in the team	4248	1	4176	5
Наличие у наставника программы обучения Presence of a training program with the mentor	2852	–	3780	–
Своевременность оформления документов на обучение Timely processing of documents for training	2556	–	4096	7
Финансовое вознаграждение наставника Financial remuneration of the mentor	2556	–	3924	9
«Подъемные» выплаты для молодого специалиста “Lifting” payments for a young specialist	4176	2	3816	10
Безопасность на рабочем месте/Safety in the workplace	3700	8	3740	–
Социальные гарантии – социальный пакет Social guarantees – social package	3952	3	3204	–
Возможность карьерного роста в компании Opportunity for career growth in the company	3752	7	4104	7
Возможность обучения в вузе за счет компании Opportunity to study at a university at the expense of the company	3792	5	4104	7
Качество обучения/баллы за квалификационный экзамен Quality of training/points for the qualification exam	3656	–	3240	–

Примечание. Прочерк в графе рейтинг означает, что данное условие не вошло в топ-10 у соответствующей группы. Полужирным шрифтом выделены топ-5 по значимости факторов для каждой группы респондентов.
Note. A dash in the rating column indicates that the condition was not included in the top 10 for the corresponding group. The top 5 uniqueness factors for each respondent group are highlighted in bold.

Таблица 4. Наиболее значимые (top-10) мнения наставников и студентов относительно решения студентов остаться на предприятии после окончания учебного заведения**Table 4.** The most significant (top ten) opinions of Mentors and Students regarding the students' decision to stay at the enterprise after graduation

Условие Condition	Наставники Mentors		Студенты Students	
	Баллы Points	Рейтинг Rating	Баллы Points	Рейтинг Rating
Комфортная обстановка в коллективе Comfortable atmosphere in the team	4248	1	4176	5
Профессионализм наставника/Professionalism of the mentor	–	–	4536	1
«Подъемные» выплаты для молодого специалиста “Lifting” payments for a young specialist	4176	2	3816	10
Социальные гарантии – социальный пакет Social guarantees – social package	3952	3	–	–
Терпение наставника/Patience of the mentor	–	–	4500	2
Способность наставника заинтересовать, мотивировать ученика Ability of the mentor to interest and motivate the student	3944	4	3816	10
Опыт и знания наставника/Experience and knowledge of the mentor	–	–	4356	3
Возможность обучения в вузе за счет компании Opportunity to study at a university at the expense of the company	3792	5	–	–
Отношение руководства к наставнику Attitude of the management to the mentor	–	–	4320	4
Подход руководства к наставничеству как к процессу, сочетающему обучение и воспитание Managerial approach to mentoring as a process combining professional training and personal development	3768	6	3960	8
Возможность карьерного роста в компании Opportunity for career growth in the company	3752	7	4104	7
Умение наставника доступно объяснять Ability of the mentor to explain clearly	3700	8	4140	6
Условия работы на участке (в цехе)/Working conditions on the site (shop)	3692	9	–	–
Доброжелательность наставника/Friendliness of the mentor	3672	10	3924	9

Интересно, что фактор «Возможность карьерного роста в компании» получил одинаково высокие оценки (7 баллов) у обеих групп, что подчеркивает его универсальную значимость как для мотивации новичков, так и для видения самих наставников. Высоко оценены обеими группами также такие качества наставника, как «Умение доступно объяснять» и «Доброжелательность». Этот результат подтверждает, что названные условия являются фундаментальными как для формирования производственных компетенций и успехов ученика, так и для создания у него положительного эмоционального фона и чувства принадлежности к профессиональному сообществу («производственной семье»). Кроме того, эти условия способствуют укреплению общей комфортной и поддерживающей среды на рабочем месте.

Результаты исследования позволяют заключить, что решение студента остаться на предприятии после окончания учебного заведения в наибольшей степени зависит от комплекса социально-психологических факторов, а не только от материальных стимулов. К ним прежде всего относятся:

- стиль руководства и корпоративная культура, оцениваемые через отношение руководства к сотрудникам и признание ценности наставничества;
- качество межличностных отношений, отражающее характер взаимодействия внутри коллектива;
- чувство социальной принадлежности как ощущение причастности к общему делу и интеграции в профессиональное сообщество.

Таким образом, для повышения эффективности системы наставничества и удержания молодых кадров предприятиям рекомендуется фокусироваться на развитии не только профессиональных, но и мягких навыков (soft skills) наставников, а также на целенаправленном формировании инклюзивной и поддерживающей корпоративной среды.

Ограничения и дискуссия

Ограничения исследования носят в основном методологический характер и связаны прежде всего с ограниченностью выборки. Она репрезентативна для предприятий группы НЛМК, но недостаточна для широких генерализаций на все российские промышленные предприятия. Проведенное исследование не свободно от субъективности оценок, поскольку сила влияния факторов оценивалась на основе их восприятия конкретными респондентами, а не по объективным данным, например, о последующей текучести кадров на анализируемых предприятиях. В основе анализа лежит допущение о выполнимости принципа Парето для данной выборки, которое нуждается в более строгом статистическом обосновании.

Цель проведенного исследования, по мнению авторов, – скорее описание структуры предпочтений, чем строгое доказательство причинно-следственных связей между анализируемыми факторами. Для этой цели требуются лонгитюдные или иные эксперименты. Таким образом, продолжение исследования видится в переходе от констатации важности социально-психологических факторов к созданию доказательных, измеримых и практических моделей построения эффективной системы наставничества, являющейся краеугольным камнем социального капитала современной организации. Учитывая методологические ограничения, в дальнейших исследованиях данный метод целесообразно дополнить регрессионным анализом, что позволит проверить гипотезы о взаимосвязях между анализируемыми факторами, увеличить выборку и в итоге повысить надежность результатов

Заключение

Проведенное исследование подтверждает идею о том, что в современных социально-экономических условиях решение молодого специалиста остаться на предприятии в значительно большей степени определяется комплексом социально-психологических факторов и качеством человеческих отношений, чем исключительно материальными стимулами или техническими условиями труда.

Эмпирические данные, полученные от 60 пар «наставник-студент», выявили четкую иерархию значимости этих факторов. Ключевыми детерминантами для студентов являются:

- профессионализм, опыт и знания наставника (личностный капитал);
- его терпение, доброжелательность и умение доступно объяснять (психолого-педагогические компетенции);
- комфортная атмосфера в коллективе и отношение руководства к наставнику (организационный⁴ и социальный капитал).

Это эмпирически доказывает, что современное наставничество эволюционировало от простой передачи навыков к сложному процессу социального обмена, генерации доверия и взаимной вовлеченности, что полностью соответствует теоретическому наследию Хоторнского эксперимента о приоритизации человеческого фактора.

⁴ Под организационным капиталом в рамках данного исследования понимается институционализированное и формализованное знание, остающееся в организации после ухода ее сотрудников, которое включает в себя такие элементы, как базы данных, патенты, руководства, процедуры, организационная культура и инфраструктура, которые систематизируют и усиливают индивидуальные компетенции, преобразуя их в устойчивые организационные активы [32]

Работа вносит вклад в развитие теории социального капитала организаций, демонстрируя, что наставничество является ключевым механизмом его формирования через институционализацию доверия и взаимовыгодного обмена. Полученные результаты предоставляют HR-менеджерам и руководителям предприятий конкретный инструмент для повышения эффективности программ наставничества. Исследование показало, что инвестиции в развитие мягких навыков наставников, формирование инклюзивной корпоративной культуры и признание ценности неформальных отношений потенциально окупаются лояльностью и удержанием ценных молодых кадров. Таким образом, в условиях острейшего кадрового дефицита пересмотр роли наставничества – от формальной процедуры к стратегическому инструменту формирования социального капитала – становится не просто рекомендацией, а императивом организационного развития.

Список литературы

1. Мониторинг предприятий. *Информационно-аналитический комментарий Банка России*. URL: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/57019/0725.pdf> (дата обращения 15.08.2025).
2. Sadie R. McKinsey & company: people and organizational performance strategic analysis. *Honors Theses, University of Nebraska-Lincoln*. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/honorstheses/606> (дата обращения 15.08.2025).
3. Labour market flow statistics in the EU. *Eurostat. Statistics Explained*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_flow_statistics_in_the_EU (дата обращения 13.08.2025).
4. *О внесении изменения в Трудовой кодекс Российской Федерации*. Федеральный закон от 09.11.2024 № 381-ФЗ. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=490070&dst=100001#ZXTCTvUe9Psj1liM> (дата обращения 05.09.2025).
5. Производительность труда. *Министерство экономического развития Российской Федерации*. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения 01.09.2025).
6. Белл Д. *Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования*. М.: Academia, 1999. 783 с.
7. Сизова И.Л., Григорьева И.А. Ломкость труда и занятости в современном мире. *Социологический журнал*, 2019, Т. 25, № 1, С. 48–71. DOI: <https://doi.org/10.19181/socjour.2018.25.1.6279>. EDN: XMQDPA.
8. Климов Е.А. *Психология профессионального самоопределения*. М.: Академия, 2007. 304 с. EDN: QXQNUB.
9. Васильев А.С., Мельникова М.А., Минеев Н.В. Сила наставничества: развитие профессиональных навыков в железнодорожной отрасли. *Техник транспорта: образование и практика*, 2024, Т. 5, № 2, С. 130–136. DOI: <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.2.130-136>. EDN: ONQRDI.
10. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным. *Кадровик*, 2012, № 9, С. 77–83. EDN: RLMUJF.
11. Нугуманова Л.Н., Шайхутдинова Г.А. Наставничество в повышении квалификации педагогических кадров (на примере Республики Татарстан). *Профессиональное образование в России и за рубежом*, 2018, № 4 (32), С. 182–187. EDN: MKKRMD.
12. Долженко Р.А., Сальцев А.А. Новые направления развития наставничества в РФ. *Педагогическое образование в России*, 2018, № 9, С. 6–12. DOI: [10.26170/ro18-09-01](https://doi.org/10.26170/ro18-09-01). EDN: YLICDJ.
13. Зеер Э.Ф. *Психология профессионального образования: учебник*. М.: Юрайт, 2026. 395 с.
14. Дорохова Т.С., Галагузова Ю.Н. Методологические основания реверсивного наставничества в профессиональной деятельности педагогов. *Педагогическое образование в России*, 2022, № 5, С. 154–162. DOI: [10.26170/2079-8717_2022_05_18](https://doi.org/10.26170/2079-8717_2022_05_18). EDN: JUBFCQ.
15. Югфельд Е.А. К вопросу о феномене наставничества: исторический аспект. *Мир науки. Педагогика и психология*, 2022, Т. 10, № 5, номер статьи 4. EDN: DYSNJM.
16. Гиндес Е.Г., Троян И.А., Кравченко Л.А. Наставничество в высшем образовании: концепция, модель и перспективы развития. *Высшее образование в России*, 2023, Т. 32, № 8-9, С. 110–129. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129>. EDN: TFJZYE.
17. Зритнева Е.И., Найманова М.М. Технологии наставничества в профессионально-личностном развитии студентов. *Мир науки, культуры, образования*, 2024, № 1 (104), С. 352–354. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-nastavnichestva-v-professionalno-lichnostnom-razviti-studentov> (дата обращения 07.09.2025).
18. Noe R.A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 1988, Vol. 41, Iss. 3, p. 457–479. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>.
19. Daloz L.A. *Effective teaching and mentoring: realizing the transformational power of adult learning experiences*. San Francisco: Jossey Bass, 1986. 256 p.
20. Ehrich L.C., Hansford B., Tennent L. Formal mentoring programs in education and other professions: a review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 2004, Vol. 40, № 4, pp. 518–540. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X04267118>. EDN: JRNCWB.

21. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. *Развитие человеческих ресурсов*. М.: Эксмо, 2006. 432 с.
22. Ragins B.R., Kram K.E., Roosevelt E. Meaning of mentoring. *The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice*. Eds. B.R. Ragins, K.E. Kram. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007. P. 3–15.
23. Zachary L.J., Fischler L.A. *The mentee's guide: making mentoring work for you*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009. 176 p.
24. Chaudhuri S., Ghosh R. Reverse mentoring: a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 2012, Vol. 11, Iss. 1, pp. 55–76. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>.
25. Clutterbuck D. *Everyone needs a mentor*. London: Kogan Page Publishers, 2014. 224 p.
26. Colvin J.W., Ashman M. Credibility: what role does it play in a peer mentoring relationship? *Mentoring in Higher Education. Case Studies of Peer Learning and Pedagogical Development*. Eds. C. Woolhouse, L.J. Nicholson. Cham: Palgrave Macmillan, 2020. P. 55–73. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-46890-3_4.
27. Baran M., Zarzycki R. Key effects of mentoring processes – multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 2021, Vol. 124, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.032>. EDN: HXMXWN.
28. Бурдые П. Формы капитала. *Экономическая социология*, 2002, Т. 3, № 5, С. 60–74. EDN: OYUVRD.
29. Портер М. *Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов*. М.: Альпина Паблишер, 2007. 453 с. EDN: SUQWIP.
30. Чистякова К.А., Овчинников С.А. История научного менеджмента в США: Хоторнские эксперименты. *Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право»*, 2012, № 10 (90), С. 60–75. EDN: PESRZZ.
31. Методологические основания социологии управления. Н.Л. Захаров, А.В. Воронцов, А.Л. Кузнецов, М.Б. Перфильева, А.В. Прокофьева, А.Ю. Внутских. *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология*, 2023, Вып. 2, С. 251–267. DOI: <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2023-2-251-267>. EDN: FOVIUO.
32. Bontis N., Chua Chong Keow W., Richardson S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, Vol. 1, № 1, pp. 85–100. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>. EDN: EBLAHT.

Информация об авторах

Эдуард Борисович Селецкий, кандидат экономических наук, председатель Счетной палаты Полевского муниципального округа, Российская Федерация, 623382, г. Полевской, мкрн. Березовая роща, 9; seletskiye@bk.ru

Ольга Павловна Недоспасова, доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой организационного поведения и управления персоналом Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, Российская Федерация, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36; olgaeconomy@mail.ru

Поступила в редакцию: 10.09.2025

Поступила после рецензирования: 20.11.2026

Принята к публикации: 23.03.2026

References

1. Monitoring of enterprises. *Information and analytical commentary of the Bank of Russia*. (In Russ.) Available at: <https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/57019/0725.pdf> (accessed 15 August 2025).
2. Sadie R. *McKinsey & company: people and organizational performance strategic analysis*. Honors Theses. University of Nebraska-Lincoln. Available at: <https://digitalcommons.unl.edu/honorstheses/606> (accessed 15 August 2025).
3. Labour market flow statistics in the EU. *Eurostat. Statistics Explained*. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Labour_market_flow_statistics_in_the_EU (accessed 15 August 2025).
4. *On Amendments to the Labor Code of the Russian Federation*. Federal Law of 09.11.2024 N 381-FL (In Russ.) Available at: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=490070&dst=100001#ZXTctvUe9Psj1liM> (accessed 5 September 2025).
5. Labor productivity. *Ministry of Economic Development of the Russian Federation*. (In Russ.) Available at: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/ (accessed 1 September 2025).
6. Bell D. *The coming post-industrial society: an experience of social forecasting*. Moscow, Academia Publ., 1999. 783 p. (In Russ.)
7. Sizova I.L., Grigoreva I.A. Fragility of labor and employment in the modern world. *Sotsiologicheskii Zhurnal = Sociological Journal*, 2019, vol. 25, no. 1, pp. 48–71. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.19181/socjour.2018.25.1.6279>. EDN: XMQDPA.
8. Klimov E.A. *Psychology of professional self-determination*. Moscow, Academy Publ., 2007. 304 p. (In Russ.) EDN: QXQNUB.

9. Vasiliev A.S., Melnikova M.A., Mineev N.V. The power of mentoring: developing professional skills in the railway industry. *Transport Technician: Education and Practice*, 2024, vol. 5, no. 2, pp. 130–136. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.46684/2687-1033.2024.2.130-136>. EDN: ONQRDI.
10. Suleymanova N. How to make mentoring effective. *Kadrovik*, 2012, no. 9, pp. 77–83. (In Russ.). EDN: RLMUJF.
11. Nugumanova L.N., Shaikhutdinova G.A. Mentoring in the advanced training of pedagogical staff (on the example of the republic of Tatarstan). *Professional education in Russia and abroad*, 2018, no. 4 (32), pp. 182–187. (In Russ.) EDN: MKKRMD.
12. Dolzhenko R.A., Saltsev A.A. The new direction of mentoring development in the Russian federation. *Pedagogical education in Russia*, 2018, no. 9, pp. 6–12. (In Russ.) DOI: 10.26170/po18-09-01. EDN: YLICDJ.
13. Zeer E.F. *Psychology of professional education*. Moscow, Yurait Publ., 2026. 395 p. (In Russ.)
14. Dorokhova T.S., Galaguzova Yu.N. Methodological bases of reverse mentoring in the professional activity of teachers. *Pedagogical education in Russia*, 2022, no. 5, pp. 154–162. (In Russ.) DOI: 10.26170/2079-8717_2022_05_18. EDN: JUBFCQ.
15. Yugfeld E.A. On the issue of the phenomenon of mentoring: a historical aspect. *Mir nauki. Pedagogika i psikhologiya*, 2022, vol. 10, no. 5, article number 4. (In Russ.) EDN: DYSNJM.
16. Gindes E.G., Troyan I.A., Kravchenko L.A. Mentorship in higher education: a concept, a model and development prospects. *Vysshee Obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, 2023, vol. 32, no. 8–9, pp. 110–129. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2023-32-8-9-110-129>. EDN: TFJZYE.
17. Zritneva E.I., Naimanova M.M. Technologies of mentoring in professional and personal development of students. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya*, 2024, no. 1 (104), pp. 352–354. (In Russ.) Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-nastavnichestva-v-professionalno-lichnostnom-razviti-studentov> (accessed 7 September 2025).
18. Noe R.A. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 1988, vol. 41, iss. 3, pp. 457–479. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00638.x>.
19. Daloz L.A. *Effective teaching and mentoring: realizing the transformational power of adult learning experiences*. San Francisco, Jossey Bass Publ., 1986. 256 p.
20. Ehrich L.C., Hansford B., Tennent L. Formal mentoring programs in education and other professions: A review of the literature. *Educational Administration Quarterly*, 2004, vol. 40, no. 4, pp. 518–540. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X04267118>. EDN: JRNCWB.
21. Joy-Matthews D., Megginson D., Surete M. *Human resource development*. Moscow, Eksmo Publ., 2006. 432 p. (In Russ.)
22. Ragins B.R., Kram K.E., Roosevelt E. Meaning of mentoring. *The handbook of mentoring at work: theory, research, and practice*. Eds. B.R. Ragins, K.E. Kram. Thousand Oaks, CA, Sage, 2007. pp. 3–15.
23. Zachary L.J., Fischler L.A. *The mentee's guide: making mentoring work for you*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2009. 176 p.
24. Chaudhuri S., Ghosh R. Reverse mentoring: a social exchange tool for keeping the boomers engaged and millennials committed. *Human Resource Development Review*, 2012, vol. 11, Iss. 1, pp. 55–76. DOI: <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
25. Clutterbuck D. *Everyone needs a mentor*. London, Kogan Page Publ., 2014. 224 p.
26. Colvin J.W., Ashman M. Credibility: what role does it play in a peer mentoring relationship? *Mentoring in Higher Education. Case Studies of Peer Learning and Pedagogical Development*. Eds. C. Woolhouse, L.J. Nicholson. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. pp. 55–73. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-46890-3_4.
27. Baran M., Zarzycki R. Key effects of mentoring processes – multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees. *Journal of Business Research*, 2021, vol. 124, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.032>. EDN: HXMXWN.
28. Bourdieu P. Forms of capital. *Journal of economic sociology*, 2002, vol. 3, no. 5, pp. 60–74. (In Russ.) EDN: OYUVRD.
29. Porter M. *Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors*. Moscow, Alpina Publ., 2007. 453 p. (In Russ.) EDN: SUQWIP.
30. Chistiakova K.A., Ovchinnikov S.A. The history of the scientific management in the USA: the hawthorne experiments. *RGGU bulletin. Series: Economics. Management. Law*, 2012, no. 10 (90), pp. 60–75. (In Russ.) EDN: PESRZZ.
31. Zakharov N.L., Vorontsov A.V., Kuznetsov A.L., Perfileva M.B., Prokofyeva A.V., Vnitskikh A.Yu. Methodological foundations of sociology of management. *Perm university herald. Series Philosophy. Psychology. Sociology*, 2023, Iss. 2, pp. 251–267. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2023-2-251-267>. EDN: FOVIUO.
32. Bontis N., Chua Chong Keow W., Richardson S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 2000, vol. 1, no. 1, pp. 85–100. DOI: <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>. EDN: EBLAHT.

Information about the authors

Eduard B. Seletsky, Cand. Sci. (Econ.), Chairman, Accounts Chamber of the Polevskoy Municipal District, 9, Bere-zovaya Roshcha microdistrict, Polevskoy, 623382, Russian federation; seletskiye@bk.ru

Olga P. Nedospasova, Dc. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Organizational Behavior and Personnel Management Department, National Research Tomsk State University, 36, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation; olgaeconomy@mail.ru

Received: 10.09.2025

Revised: 20.11.2026

Accepted: 23.03.2026